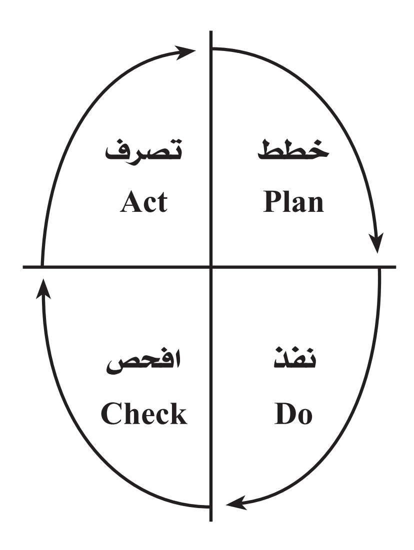
عبقرية الإسلام
في مسار الجودة الشاملة

(للعمليين فقط)



المؤلف

محسن علي صفوت

الطبعة الأولى

1439 هـ

2018 م

اسم الكتاب: عبقرية الإسلام في مسار الجودة الشاملة

التأليف: محسن علي صفوت

موضوع الكتاب: دراسة

عدد الصفحات: 184 صفحات

عدد الملازم: 11.5 ملزمة

مقاس الكتاب: 14x20

عدد الطبعات: الطبعة الأولى

رقم الإيداع: 2017/14741

الترقيم الدولي: 978-977-278-611-4



دار البشير للثقافة والعلوم

elbasheer.marketing@gmail.com

elbasheernashr@gmail.com

01152806533 - 01012355714





إلى المدير الناجح، والعامل الممتاز، والموظف المجتهد، والطالب المجد، والأستاذ البارع، والرئيس المتفوق، والعالم الفذ، والصانع المبدع، والقائد المغوار، والجندي المقدام، كل هؤلاء حباهم الله بصفة من صفات الإحسان.

فإلى كل هؤلاء، وإلى كل من يتطلع إلى أن يرتقي بنفسه وبمن حوله إلى الصفات الطيبة الحميدة، إلى كل هؤلاء أفرادًا وجماعات، أهدي لهم هذا المدخل والمنهاج القويم، الذي من التزمه منهاجًا في حياته تحقق له النجاح إن شاء الله في الدنيا والآخرة، في عمله، في دراسته، في بحثه، في بيته، في مجتمعه، في موقعه أيًّا كان.

هذا المدخل توصل إليه إداريون بعد تجارب ودراسات عميقة في منتصف القرن التاسع عشر للميلاد على أنه سبق علمي رائد، ولكننا سنرى أن أساس هذا المنهاج جاء به الإسلام منذ أربعة عشر قرنًا في كتاب الله الكريم، والسنة النبوية المطهرة، وبصورة كاملة ونقية.

هذا المدخل هو إدارة الجودة الشاملة التي سنرمز لها في هذا الكتاب بالحروف (أ- ج-ش) قد قامت اليابان بتطبيقه في منتصف القرن التاسع عشر الميلادي، فكان أساسًا لتقدمها على العالم اقتصاديًّا، وفي بعض المجالات

التكنولوجية خلال ربع قرن من الزمان، ثم بدأت أمريكا وأوروبا في التطبيق الجاد له حوالي سنة ١٩٨٠م، وبعد حوالي ١٠ سنوات بدأت الدول العربية وغيرها في مجالات مختلفة بتطبيق هذا المدخل، وما تزال تخطو في ذلك، وقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة حديث اليوم بين الإداريين، وقد صدرت كتب كثيرة تتناول هذا المدخل، وأجريت بحوث مختلفة وما زالت.

هذا الكتاب يعرض مدخل إدارة الجودة الشاملة مع توضيح السبق والرقي الذي جاء به الإسلام لنفس المدخل والمنهاج ليتأكد للقارئ أن مسار تطور العلوم الإدارية توجه واقترب كثيرًا نحو الجودة في الإسلام؛ حيث ينعم ويسعد بها جميع البشر المسلمين، وغيرهم.

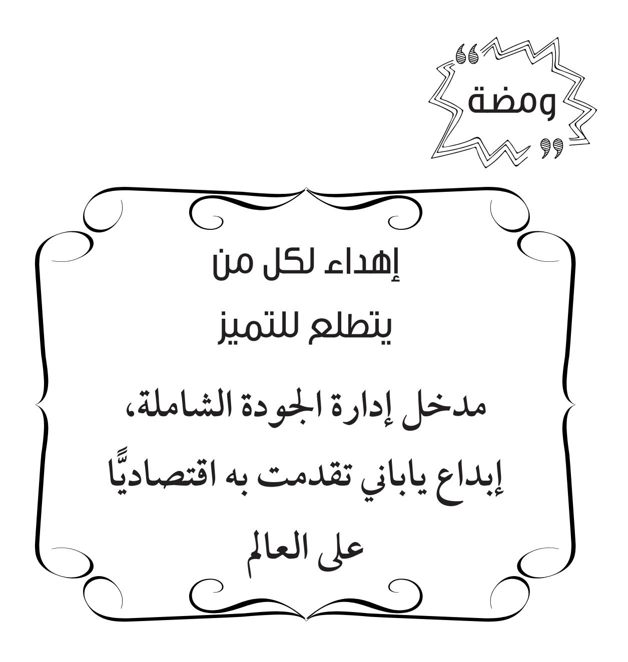
إلى كل محبٍّ لهذا المدخل والمنهاج، فليتفضل مشكورًا بنشر هذا الكتاب وتوزيعه في كل مكان ولأي فرد- ولا ينسى أن يستحضر نيته لنشر الخير في ربوع المعمورة إرضاءً لله، وليجعلها حديثه الشائق في جلساته الطيبة واجتماعاته المثمرة.

ومن أراد الاكتساب من النشر أو التوزيع، فأرجو منه متفضلًا أن ينفق ما لا يقل عن ٢٠٪ من المكسب في أوجه الخير، وجزاه الله خيرًا، وذلك بعد سنة من تاريخ نشر الطبعة الأولى من الكتاب.

المؤلف

المهندس / محسن علي صفوت

مستشار في الإنتاجية والجودة


ومضة
إهداء لكل من
يتطلع للتميز
مدخل إدارة الجودة الشاملة،
إبداع ياباني تقدمت به اقتصاديًّا
على العالم

تمهيد

على الرغم من كثرة ما كُتب عن "إدارة الجودة الشاملة" إلا أن الحقيقة أنها ليست مجرد نظام إداري حديث له قواعد وأسس يمكن تطبيقها في كل مكان بأسلوب وطريقة واحدة.

ولكنها في حقيقتها مدخل لفكرة ومنهاج له معالمه وملامحه ومقوماته، التي تتوجه نحو إرضاء العميل الخارجي والداخلي بالعمل الجماعي والتحسين الذاتي المستمر الذي ليس له نهاية، وإن الوقود اللازم لهذا المدخل والمنهاج هو التوعية لتغيير الثقافة والسلوك والعادات والمفاهيم الإدارية لمجموعة الأفراد التي ستتعايش وتتعامل بهذا المنهاج بعد أن تؤمن به.

ونظرًا لأهمية التحسين الذاتي المستمر؛ تم تصميم الغلاف متضمنًا لرسم دورة التحسين المستمر، وهي (خطط/ نفذ/ اختبر/ تصرف) (Plan / Do / Check / Act) والتي يرمز لها بالرمز (PDCA).

ويتلازم مع هذه التوعية التعليمُ والتدريب الشامل والمستمر والفعال؛ لإيجاد البيئة الصالحة التي يتمكن فيها هؤلاء الأفراد من الممارسة الفعلية والفاعلة لهذا المنهاج.

وبالتالي، فليس هناك شكل محدد للتطبيق الناجح لهذا المدخل، ولكنها أشكال مختلفة باختلاف مجموعة الأفراد وثقافاتهم وعاداتهم وسلوكهم، وكذلك البيئة المحيطة بهم، وقد تختلف هذه الأشكال لمجموعة الأفراد نفسها على مر الزمان.

يتضمن الباب الأول عرضًا لمدخل إدارة الجودة الشاملة، وذلك بعد البحث في المراجع العربية والأجنبية التي وفقني الله إليها، ومن ثم تم التركيز على كتاب ممتاز بعنوان «إدارة الجودة المتسعة للشركة»- "Companywide Quality Management" للكاتب الإيطالي (ألبرتو جالجانو- Alberto Galgano)الذي كان رئيس إحدى بيوت الخبرة الكبيرة للاستشارات الإدارية والتدريب في إيطاليا منذ ١٩٦٢ م، وقد ألف ٩ كتب أخرى في الإدارة والجودة، ولكن هذا هو كتابه الأول باللغة الإنجليزية الذي تم ترجمته عام ١٩٩٤ م، كما تقلد مناصب قيادية في جمعيات علمية في مجال الإدارة والجودة، حيث تم اختيار أجزاء من الكتاب تم اختصارها بصياغة عربية وتطويعها لتوضيح نشأت ومسار الجودة ومكونات مدخل إدارة الجودة الشاملة الموضحة للخطوات العملية المطلوبة للتطبيق، ومن ثم تم صقل ذلك ببعض خبراتي العملية.

أما الباب الثاني، فيتضمن توضيحًا لعبقرية وتميز الإسلام عن مدخل إدارة الجودة الشاملة، باعتبار أن الدين عند الله الإسلام، وأن محمدًا ﷺ خاتم الرسل؛ جاء بالقرآن الكريم آخر الكتب السماوية وأتمها وأكملها كما جاء الإسلام بالسنة النبوية المطهرة، وجاء للعالمين إلى قيام الساعة.

وسوف نضيء نهاية كل فصل بومضات لإبراز بعض المعاني المهمة التي نوصي بتذكرها.



التوجه الأساسي لمنهجية
الجودة الشاملة
هو إرضاء العميل

الباب الأول
مدخل إدارة الجودة الشاملة

الفصل الأول:

نبذة عن نشأة إدارة الجودة الشاملة

لقد تبلورت فكرة (أ.ج.ش) في القرن العشرين من خلال أربعة مراحل رئيسية (التفتيش- مراقبة الجودة- توكيد الجودة- إدارة الجودة الشاملة).

١ـ التفتيش

كان يتم في هذه المرحلة التفتيشُ على جميع المنتجات النهائية للسلع على أساس معايير محددة، فما كان مقبولًا يعرض للبيع في الأسواق، وما كان مرفوضًا يتم التخلص منه، أو معالجته إذا كان ذلك ممكنًا.

٢ـ مراقبة الجودة

وهي التفتيش على عينات من المنتجات أثناء الإنتاج وبعده (دفعات)، مع تطبيق علوم الإحصاء، وخاصة على الإنتاج الكمي الكبير (Mass Production) وذلك لتخليص خطوط ومراحل الإنتاج من الأجزاء المرفوضة وغير المطابقة للمواصفات المحددة لكل منها، ويعتبر عالم الإدارة إدوارد ديمنج (Edward Deming) مؤسس هذه الفكرة في هذه المرحلة في أمريكا، غير أن بعض الباحثين أشاروا إلى أن والتر شويهارت (Walter A. Shewhart) قد سبق ديمنج في هذا الصدد، ولكن بمحاولات غير مكتملة.

٣ـ توكيد الجودة

لقد اتسعت فكرة مراقبة الجودة؛ لتشمل التأكد من أن جميع مكونات المنتج (السلعة) بدءًا من خطوة تحديد المواصفات للخامات الأصلية أثناء التصميم وشرائها وتخزينها ونقلها وهكذا حتى يتم تسليمها إلى المستهلك أو المستخدم، وفي هذه المرحلة أخذ أيضًا في الاعتبار الخدمات وما يتطلبه من الرقابة والتوكـيد على الجودة، وكان أيضًا لديمنج دور فعال في ذلك، وكان هناك دور لآخرين مثل عالم الإدارة يوسف جوران (Joseph Juran) وقد وضعت معايير نمطية للعناصر التي تضمن تحقيق فكرة توكيد الجودة، والتي تعرف اليوم بسلسلة الأيزو ٩٠٠٠ .

٤ـ إدارة الجودة الشاملة

تطور مفهوم الجودة بمعناه الشامل، ونجح تطبيقه في اليابان بدءًا من سنة ١٩٥٠م تقريبًا؛ حيث وجدت البيئة المناسبة لتطبيق هذا المدخل، وقد ساهم ديمنج بجهود واضحة في التطبيق باليابان، بعد محاولاته التي لم تنجح في أمريكا آن ذاك، واعترافًا من اليابان بجهود ديمنج ومساهماته في الصناعة اليابانية وبالذات في الأساليب الإحصائية لإدارة الجودة؛ تم تأسيس جائزة للجودة باسم ديمنج، وذلك في ديسمبر من عام ١٩٥٠م، وتحولت إلى المستوى العالمي عام ١٩٨٤م؛ حيث تم تصميمها في الأساس لمكافأة الشركات اليابانية نظير التطورات الضخمة التي يتم تحقيقها في تحسين الجودة، ومع مرور السنوات، نمت هذه الجائزة بموجب توجيهات الاتحاد

الياباني للعلماء والمهندسين (JUSE) لتصل إلى مكانتها الحالية، ويتم تقديم فئتين من الجوائز بشكل سنوي، جائزة للتطبيقات وأخرى للأفراد، حيث يتم بث حفل تسليم الجوائز في التلفاز.

وفي البداية، ظهرت شركة تشين أتسيو(Shin- Etsu) للكيماويات؛ لتكون أول شركة طبقت الجودة الشاملة في اليابان، وحصلت على جائزة ديمنج سنة ١٩٥٣م، وظهرت أيضًا شركة نيبونكاياكيو(Nippon Kayaku) للكيماويات، والتي حصلت على جائزة ديمنج سنة ١٩٦٣م، وتم التوسع في تطبيق الجودة الشاملة في ربوع اليابان، وقد رويت قصص مختلفة عن بدء ظهور فكرة الجودة الشاملة، ومن بينها القصة التالية التي رواها المستشار ألبرتو جالجانو في كتابه؛ حيث بدأ رحلته سنة ١٩٨١م لتطبيق الجودة الشاملة بعد عدة محاولات فاشلة، وذلك يرجع إلى أن بيئة وعادات وثقافة المجتمع الياباني تختلف عن بيئة وثقافة وعادات المجتمع الغربي، ثم عاد جالجانو ليحدد النموذج الجديد الذي من خلاله يستطيع تطبيق فكرة الجودة الشاملة في الغرب، وحدد أن مفتاح ذلك هو العناصر الثلاثة التالية:

القرارات:

باعتبار أن تحديد الاتجاهات أو القرارات الصحيحة هو أهم ما يشغل الإدارة في أي مكان؛ فكيف أخذت قرارات تطبيق منهجية الجودة الشاملة في اليابان؟

الأولويات:

إن الأولويات هي أساس اتخاذ القرارات الصحيحة، وبالتالي فإن القرارات هي مؤشرات للأولويات.

القيم:

إن قيمة كل عنصر من العناصر المؤثرة على اتخاذ القرار هي الأساس المهم لتحديد الأولويات، وخاصة في موضوع مهم مثل الموارد البشرية.

ثم رجع جالجانو إلى قصة النجاح التي حدثت في اليابان؛ حيث قامت بتطبيق الجودة الشاملة ليعتبرها مرجعًا للعناصر الثلاثة السابقة، ثم روى هذه القصة:

في سنة ١٩٥٠م، ظهر رئيس شركة يابانية يدعى أكيرو (Ikiro) كان يبحث عن طريق ومسلك لتحقيق النجاح لشركته في ظل ظروف اليابان آنذاك، بعد الحرب العالمية الثانية، وسكانها حوالي ٩٠ مليون، وكانت شبه محطمة اقتصاديًّا، وفقيرة في مواردها.

بدأ أكيرو بحثه بتحديد ثلاثة اتجاهات رئيسية للنجاح بصفة عامة، وهي:

- اتخاذ قدوة تكون مرجعية يستفاد منها.
- تطبيق القانون العالمي للأولويات.
- الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة.

ثم بدأ يبحث عن الشركة أو المؤسسة القدوة في أمريكا، فوجد أن الشركات الأمريكية تتخذ الربح هو الأساس والمقياس الأهم لنجاحها، فلم يقنع بأن الربح هو المقياس الأهم للنجاح، وبعد بحث طويل توصل إلى أن هذا العنصر هو الزبون وعلى التحديد إرضاء الزبون، ويوجد أمثلة كثيرة لشركات كانت تحقق أرباحًا عالية، ولكنها حينما افتقدت الزبون فشلت وخسرت (مثل مصانع القبعات والطرابيش؛ حيث تغيرت عادات الناس).

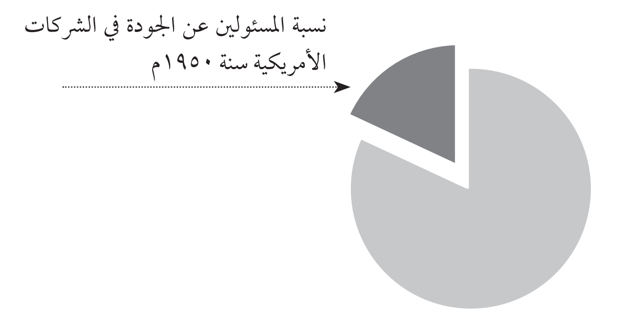
وعاد أكيرو ليبحث عن الشركة القدوة في أمريكا التي حققت نجاحًا على أساس إرضاء الزبون فلم يجد، فتصور نفسه أمام جبل شاهق الارتفاع وعليه أن يتسلقه، ولعمل ذلك يلزم توفر الموارد والإمكانيات والخبرات، ولكنها غير متاحة!!

فاستأنف بحثه باعتبار أنه اتخاذ القدوة هو عنصر إرضاء الزبون، وسيكون هو البطل الذي سوف يبدأ بالتطبيق ليكون القدوة الأولى، فانتقل إلى الاتجاه الثاني للنجاح، وهو تطبيق القانون العالمي للأولويات، والذي يعرف اليوم بأسلوب (٨٠/ ٢٠) وهي ظاهرة طبيعية اكتشفها عالم الاقتصاد الإيطالي فيلفريدو باريتو (Vilfredo Pareto) واشتهرت بأنها نظرية باسمه، توضح أن ٢٠٪ من عدد جمع معين تمثل ٨٠ ٪ من قيمة هذا الجمع، وقد اكتشف ذلك حينما تبين أن ٢٠٪ من سكان أي بلد يملكون تقريبًا ٨٠٪ من ثروة تلك البلد، ومثال آخر في المستودعات فنجد أن ٢٠ ٪ من عدد الأصناف في مستودع محدد تمثل ٨٠٪ من قيمة جميع الأصناف في هذا المستودع.

فوضع أكيرو العناصر التي تحقق إرضاء الزبون، وهي:

- الجودة.
- السعر (التكلفة).
- التسليم (الوقت).

وتوصل بعد البحث إلى أن الأولوية الأولى لهذه العناصر هي الجودة، وعاد مرة أخرى إلى أمريكا ليحدد حجم الجودة في الشركات الأمريكية، ووجد أنها محدودة جدًّا في مسئولية عدد قليل من العاملين.



ومن هنا، بدأت تظهر شمولية الجودة، والتي يرى أكيرو أنها يجب أن تكون اهتمام جميع العاملين في الشركة، وحيث إن الزبون هو إنسان، وإن الإنسان له مطامع لا تنتهي؛ فإن إرضاء الزبون لا يكفيه تحقيق الجودة المطلوبة، بل يتم ذلك من خلال التحسين المستمر للجودة.

وبذلك توصل أكيرو إلى أهم عناصر الجودة الشاملة، وهي إرضاء الزبون من خلال التحسين المستمر للجودة.

ثم أوضح كيفية الاستفادة من الموارد المتاحة، وتوصل أيضًا إلى نتيجة مهمة، وهي أن أهم الموارد على الإطلاق هي الموارد البشرية، وبالتالي أصبح الاهتمام بالإنسان يعتبر محورًا مهمًّا في مدخل إدارة الجودة الشاملة.

وهكذا توصلنا إلى نهاية قصة أكيرو؛ حيث قامت شركته بتطبيق هذه المنهجية، وأصبحت قدوة لباقي الشركات في اليابان، وبذلك تحقق لليابان تطور قوي وفعال لاقتصادها، حتى تفوقت على أمريكا في هذا المجال.

وبالمناسبة، تعرض أكيرو أثناء بحثه عن القدوة للدين؛ حيث يعبد الإنسانُ الإله، ولكنه وجد اختلافات كثيرة لعبادة الإله، ولم يوفق للوصول إلى شيء في هذا الاتجاه، وعاد مرة أخرى إلى البحث في حدود المجال الاقتصادي.

وقد بدأت أوروبا وأمريكا تطبق منهجية الجودة الشاملة حوالي سنة ١٩٨٠م، ولم تحقق النجاح بنفس النسبة التي حققتها اليابان نظرًا لاختلاف البيئة، فالبيئة في أوروبا وأمريكا تسودها مبادئ الحرية المفرطة والتنافس والفردية، فأصبحت هذه المبادئ هي أصعب العقبات التي تتطلب التغيير في مفاهيم وسلوك وقناعات هذه الشعوب.

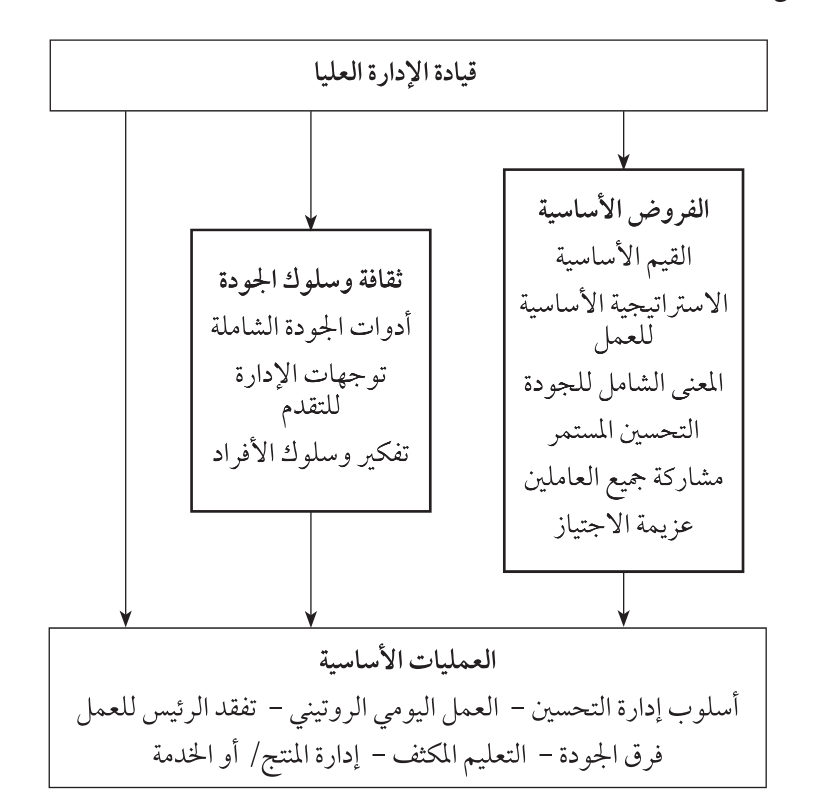


تنامت الجودة من التفتيش
إلى مراقبة وتوكيد الجودة،
حتى وصلت إلى إدارة الجودة
الشاملة
والجودة يجب أن تشمل كل
شيء بدءًا من القيم

الفصل الثاني:

مكونات مدخل إدارة الجودة الشاملة

يوضح الشكل التالي مكونات مدخل إدارة الجودة الشاملة التي تتكون من أربعة محاور رئيسية:



في هذا الفصل، سنقوم بشرح مختصر لهذه المحاور، وسيتم التوضيح التفصيلي لها في الفصول القادمة.

المحور الأول: قيادة الإدارة العليا:

إن المحرك الحقيقي لعجلة (أ٠ج٠ش) هو القيادة الفعالة للإدارة العليا، وعلى الأخص الرئيس التنفيذي للمؤسسة، والقيادة المطلوبة تختلف تمامًا عن أنماط الإدارة الحالية، وهي الضمان للحفاظ على المسار الصحيح للتطبيق، وما يلزم ذلك من تعهد وحماسة ودعم؛ لذا ينبغي أن تتسم بكل ما تتطلبه القدوة المتميزة، ومنها:

- الإيمان الراسخ بأهمية وفوائد تطبيق منهجية (أ٠ج٠ش)، ومن ثم اكتساب مهارات استخدام أدواتها ووسائلها.
- الممارسة الفعلية للتخطيط الاستراتيجي والمتابعة لمتطلبات الجودة الشاملة مع التزامه الشخصي بمفاهيم وسلوك الجودة الشاملة كقدوة للجميع.
- تفقد العمل في جميع المواقع للتأكد من حرارة دافعية تطبيق (أ٠ج٠ش)، مع العمل على تذليل أي عقبات تظهر، وذلك يتطلب الإحاطة الحقيقية بأنماط المديرين والرؤساء بين المؤيدين والمعارضين.
- المشاركة في إيجاد أنظمة مراقبة الجودة، والتأكد من تطبيقها بفاعلية نحو إرضاء العميل الخارجي والداخلي والتحسين المستمر.

- تنمية دور العمل الجماعي مع تحفيز جميع الأفراد على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتنفيذ الأعمال.

المحور الثاني: الفروض الأساسية:

هي القيم والمبادئ والتوجهات والمعاني التي يجب أن تكون راسخة في قلوب وعقائد الأفراد الذين عقدوا العزم، وكانت لديهم الجدية من أجل تطبيق مدخل (أ.ج.ش)، ومن أهمها: الاهتمام بالإنسان وخاصة العميل، ورفع شعار الجودة أولًا، والشمولية، والعمل الجماعي، والتحسين المستمر.

المحور الثالث: ثقافة وسلوك الجودة:

هذا هو أهم المحاور التي يجب التركيز عليه وبصفة مستمرة؛ بغرض تغيير الثقافة فعليًّا وعمليًّا (Culture change) ويتكون المحور من ثلاثة عناصر أساسية متضمنة للمعارف والمهارات اللازمة، وكذلك التوجهات والخطوط الإرشادية لسلوك الفرق والأفراد بين بعضهم البعض، وأساليب التفكير والتعامل مع العمليات والبيانات والعملاء الخارجين والداخليين في جميع المستويات الإدارية ، والعناصر الثلاثة هي:

- **أدوات الجودة الشاملة:**

تستخدم هذه الأدوات في تجميع وتحليل وعرض البيانات طبقًا لطبيعة الحالات والعمليات والبيانات، ويستخدم أدوات كثيرة في

(أ.ج.ش)، وتم اختيار بعضها بما يتميز بكثرة الاستخدام وقوة التأثير وسهولة التعلم، وسيتم شرحها في الفصول القادمة إن شاء الله.

- **توجهات الإدارة للتقدم:**

هي مفاهيم وخطوط إرشادية مطلوب ترسيخها بين جميع العاملين في المؤسسة أو الشركة أو التجمع الذي عزم على تطبيق (أ٠ج٠ش)؛ لتحسين جودة العمليات بالجهود الذاتية الجماعية، ومنها: الدورة المبسطة للتحسين المستمر (خطط/ نفذ/ اختبر/ تصرف (صحح)).

- **تفكير وسلوك الأفراد:**

هي التوعية بتوحيد أساليب التفكير، وتغيير المعتقدات والعادات والسلوك الإداري في التعامل مع العمليات والبيانات والعملاء.

المحور الرابع: العمليات الأساسية:

هي البناء التنظيمي للمؤسسة الذي يتم فيه تطبيق (أ٠ج٠ش)، وتفاعل ما ورد في المحاور الأول والثاني والثالث: قيادة الإدارة العليا/ الفروض الأساسية/ ثقافة وسلوك الجودة؛ حيث يتم التفاعل والتناسق والتوافق بين جميع المستويات الإدارية والتشغيلية، ويتحقق ذلك بممارسة جميع الأنشطة، من خلال العمليات والإجراءات وتدفق العمل، استنادًا إلى العمليات الست التالية:

• **أسلوب إدارة التحسين:**

وهو الأسلوب الأساسي لإدارة التحسين التي تمارسه الإدارة العليا مع باقي أفراد المؤسسة، بما فيها من تخطيط استراتيجي، مع متابعة تنفيذه من خلال بناء تنظيمي (يختلف تمامًا عن التنظيم التقليدي الهرمي) حيث يتم وضع وتحقيق أهداف الجودة في المراحل المختلفة لمسيرة تطبيق مدخل (أ٠ج٠ش).

• **العمل اليومي الروتيني:**

حيث مستوى الأداء والتحقيق اليومي والذاتي المستمر للتحسينات الصغيرة، بأعلى جودة وأقل تكلفة وأفضل وسائل التسليم (بأقل وقت)، وتتقاطع وتتفاعل مع أسلوب إدارة التحسين.

• **تفقد الرئيس للعمل:**

للحفاظ على التحكم في العمليات اليومية، والتأكد من تطابق الأداء الفعلي مع المخطط وتوجيه الإدارة لجميع الأنشطة في المسار الصحيح.

• **فرق الجودة:**

تتكون فرق لتحسين الجودة للعمليات بمشاركة فعالة من جميع الأفراد ذوي العلاقة (من العمالة وغيرهم)، وفي نفس الوقت يقومون بممارستهم الفعلية لتلك العمليات بنجاح في جميع المواقع بالمكاتب والإدارات الإنتاجية والخدمية.

● **التعليم المكثف:**

إن التعليم والتدريب المكثف هو بمثابة إكسير الحياة للمؤسسة اعتمادًا على القناعة بضرورة التحسين والارتقاء المستمر لأداء العاملين.

● **إدارة المنتج (أو الخدمة):**

هذه العملية هي قلب المؤسسة، وتبدأ بدراسة السوق لتحديد المنتجات والخدمات وحجمها، مرورًا بعمليات ومراحل التصميم والإنتاج وتأدية الخدمات ومن ثم البيع، وانتهاءً بالخدمات بعد البيع، ورغم أهمية وكبر حجم هذه العملية فإن هذا الكتاب لن يتعرض لها إلا بنبذة مختصرة.



أساس النجاح في تطبيق
الجودة الشاملة هو التزام
الإدارة العليا
ونجاحها في التغيير الفعلي
لثقافة أفراد المؤسسة
(Culture Change)

الفصل الثالث:

القيادة في الإدارة العليا (المحور الأول)

الدور القيادي للرئيس التنفيذي في الجودة الشاملة:

إن هذا الدور هو المحرك الرئيسي لعجلة الجودة الشاملة، ويعتمد كليًّا على مدى تعهده وحماسه ودعمه لمجال الجودة، وإن الدور القيادي لهذا التعهد يجب ترجمته إلى تصرفات قيادية فعلية لدفع المنظمة إلى التغيرات الأساسية للجودة الشاملة.

إن المفتاح الأساسي والحاسم لهذه القيادة هو الإدراك الواضح للجودة، وبالتالي إرضاء العميل، وإن أولوية ذلك لا تقل أهمية عن الأرباح والنتائج الأخرى، وبالتأكيد لا يمكن أن نتوقع المشاركة الإيجابية للأفراد في الجودة إذا لم يكن الرئيس التنفيذي قدوةً في ذلك.

لقد استقرَّ في علمي أن المبالغ المطلوبة لتطبيق مدخل الجودة الشاملة تؤدي إلى تخفيض قدرٍ كبير من الفاقد الذي كان موجودًا قبل التطبيق، وذلك على أثر حضوري لدورات ومؤتمرات علمية، حيث تبيَّن أنه تم بحث- لم أوفق لتحديد مراجع له- أدى إلى إسراع كثير من قادة الشركات في أوروبا إلى تطبيق مدخل (أ.ج.ش.) حوالي عام ١٩٨٠م على أثر نتائج

دراسة أجريت في تلك الفترة بيَّنت أن نسبة الفاقد في الشركات التي لا تطبق الجودة الشاملة كانت تتراوح من ٢٠٪ إلى ٥٠٪ من الميزانية التشغيلية لكلٍّ منها، بينما الشركات التي طبقت هذا المدخل تخلصت من معظم هذا الفاقد مقابل إنفاق حوالي ٥٪ من الميزانية التشغيلية فقط، علماً بأن الفاقد يتمثل في المبالغ التي تنفق على اكتشاف المشاكل والعيوب والدراسات والتدابير المتعلقة بعلاجها، وللأسف فهذا هو أكثر ما يشغل الإدارة العليا في الواقع العملي، بدلًا من أن تنشغل بالتخطيط والتوجيه وتقديم الدعم نحو التطوير للمستقبل.

إن الرئيس التنفيذي كان بالكاد يتم إخطاره بمشاكل الجودة وأنظمة الرقابة عليها وذلك قبل تطبيق الجودة الشاملة، وبالتالي كان ينفق فترات قليلة من وقته على الجودة، ولذلك يجب ملء هذه الفجوة بعد تطبيقها بحيث يكون هو أول الممارسين للجودة، وعليه دور مهم أيضًا في إيجاد الآلية والمنهجية لدفع الجميع للاهتمام بها.

التوجهات غير الصحيحة من الإدارة العليا نحو الجودة:

إن كثيرًا من رؤساء المؤسسات التي تسعى لتطبيق مدخل (أ.ج.ش.) والإدارة العليا تتعامل مع هذا المدخل بشكل مظهري، ليدّعوا أنهم مواكبون للتطور العالمي للإدارة بتطبيقهم لهذا المدخل، بعقد مؤتمرات ونشر أخبار التطبيق في وسائل الإعلام المختلفة، دون وجود قناعة حقيقية بمنهجية

ومبادئ الجودة، ودون القيام بتصرفات فعلية في مسيرة التطبيق، بمعنى ضعف أو فقدان جوهر وعمق ما ترمي إليه (أ.ج.ش.).

وإن رؤساء بعض المؤسسات يكون لديهم معلومات قليلة أو خاطئة عن الجودة الشاملة، حيث يهتم كثيرٌ منهم باستعراض مؤشرات الإنتاجية فقط (مثل: الربحية، ومعدلات الدوران، والاستثمارات الرأسمالية،.. الخ) وبالتالي يصبح اهتمامهم ضعيفًا بالجودة، وذلك لاعتبارهم أن مشاكل الجودة تلائم مجال الإنتاج فقط، وفي أغلب الأحيان فليس لدى رؤساء المؤسسات صورة تفصيلية عن مستوى الجودة للمنتجات أو الخدمات الخاصة بشركاتهم، مقارنة بمنتجات وخدمات الشركات المنافسة.

إن النظرة الضيقة للفكرة السابقة عن الجودة بأن تحسينها يتبعه زيادة في التكاليف نابعة من الخطأ في القناعة بأن إدارة الجودة تعني الرقابة والتفتيش فقط، وكثيرٌ من العبارات التي نسمعها تدلُّ على عدم الفهم الواضح لمنهجية الجودة، مثل:

- أننا لسنا في حاجة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة؛ لأن مبيعاتنا في حالة نمو مستمر.
- ما هي حاجتنا للجودة الشاملة؟ فإن لدينا المختصين بالجودة، وأننا على ثقة تامة بأنهم يقوموا بتأدية أعمالهم على خير ما يرام.
- دعنا نعمل على تخفيض التكاليف، دون الاهتمام الشديد بالجودة.

لا شك أن التوجه لانخفاض التكاليف أمر مهم بالنسبة للإدارة، لكن بهذه النظرية سوف يتحقق التخفيض على المدى القريب، ولكن على المدى الطويل سيؤدي ضعف الجودة إلى فقدان ثقة العميل حيث تتحقق الخسارة الفادحة التي يصعب علاجها؛ لأن العمل على تحسين الجودة لكسب ثقة العميل مرة أخرى يتطلب وقتًا طويلًا لتحقيق ذلك، فقد لا يكفيه سنة أو سنتين.

حتى أن الاعتقاد بأن مستوى الجودة التي تحققه المؤسسة هو الأفضل دون العمل على تحسينه، فهذه أيضًا نظرة ضيقة؛ لأن المتنافسين يتسللون من كل مكان لاقتحام الأسواق مما يجعل الحياة والاستمرار في الأسواق أكثر صعوبة.

أنماط المديرين الخطرين على الجودة الشاملة:

لقد قسم البروفيسور ميزينو (Mizuno) المديرين المعيقين للجودة الشاملة إلى أربعة أنماط:

- مدير لا يعلم شيئًا عن الجودة الشاملة.
- مدير يعلم بعض الشيء عن الجودة الشاملة، ولكن لا يرغب فيها.
- مدير معارض للجودة الشاملة، ويرى أنها غير ضرورية.
- مدير يعتقد أن الجودة الشاملة مطبقة بالفعل في المؤسسة، والحقيقة خلاف ذلك.

وقد أوضح ميزينو بعض عوائق ومظاهر مقاومة هؤلاء المديرين لتطبيق الجودة الشاملة، ومنها ما يلي:

- سيكونون متقاعسين عن المشاركة الجادة في مسيرة الجودة الشاملة بسبب تحاملهم عليها، وعلى الأغلب فإن هؤلاء المديرين لديهم صورة مشوشة عن مستوى الأداء الفعلي للمؤسسة.
- ينصرفون إلى تشويه الجودة الشاملة، بحيث يتم تطبيقها بصورة باهتة وحصرها في الأعمال الورقية وتبادل التقارير.
- سيكونون منشغلين بشدة ولفترات طويلة في التعرف على المعنى الحقيقي للجودة الشاملة، وذلك بانشغالهم بالتفاصيل الدقيقة لتطبيقاتها.
- ليس لديهم الشعور بالأنشطة التفصيلية، ويجدون صعوبة في تفهمها.
- أنهم لم يفهموا أن الجودة الشاملة تتضمن تغييرًا جوهريًّا في أولويات الشركة وتوجيهات الأفراد.

مسئوليات وتعهد الرئيس التنفيذي نحو الجودة الشاملة:

يجب على المدير التنفيذي أن يقود توجيه المؤسسة نحو التغيرات العميقة المرتبطة بالجودة الشاملة، ولن تكون لهذه القيادة فعالية حتى يطلب- بشدة- تحقيق أهداف وسياسات من الإدارة العليا والمتوسطة في هذا الشأن.

ومما لا شك فيه، أن الشركة قادرة على تحقيق أهداف خيالية إذا تكونت رغبة جادة لديها، ويتطلب ذلك أيضًا أن يتحمل المسئوليات التالية:

الفترة الأولية:

- يتعهد بتطبيق مدخل (أ.ج.ش.) بعد قناعته به.
- اكتساب المفاهيم الأساسية للجودة الشاملة ووسائلها وأدواتها وتطبيقاتها الصحيحة لعلاج المشاكل، وأن يدرك ويتفهّم- بصورة كاملة- مشاكل ومعوقات التطبيق.
- زيارة بعض المؤسسات المتقدمة في تطبيق الجودة الشاملة.
- يجب أن يهتم بنشر وعي المفهوم الشامل للعميل الخارجي والداخلي.
- يجب أن يتعهد بنفسه جميع العمليات الأولية لتطبيق الجودة الشاملة.
- يجب أن يسعى مباشرة إلى تكوين أسس وسياسة الجودة في ضوء أسلوب إدارة التحسين، وما يلزم من عمل تحليل للتعرف على وضع وحالة النظام الداخلي لجودة المنتجات والخدمات.
- تشكيل لجنة لتوجيه الجودة، بعض أعضائها من الإدارة العليا، ووضع هيكلية للجودة توضح العلاقة بين تلك اللجنة وباقي منسوبي المؤسسة وفرق الجودة.

الفترة الجارية:

- يترأس اجتماعات لجنة توجيه الجودة الشاملة (كل شهرين مثلًا).
- يشارك في مناقشة الخطط الدورية للإدارة (على الأقل مرتين في السنة).
- يشارك في العروض الرسمية لفرق الجودة (على الأقل مرتين في السنة).
- تعميم توجيهات الجودة على جميع الأفراد.
- تحديد السياسات السنوية للتحسين الذاتي المستمر المنطلقة من إدارة التحسين.
- تفقد وتشخيص العمل من خلال الزيارات الميدانية، ويجب أن يتحقق بنفسه من موقف تطبيق سياسة وبرامج الجودة مع أخذ التدابير اللازمة للتصحيح أثناء تفقده للعمل.
- تطبيق الدورة المبسطة للعمل (PDCA) بغرض تحسين جودة مخرجاته الشخصية.
- يجب أن يقوم بالدور القيادي للالتزام بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة، وذلك بتعزيز نفسه بها.
- زيارة العملاء لاستيضاح المشاكل المتعلقة بالجودة.

- يبادر بالمشاركة في أنظمة التحفيز للجودة.
- يجب أن يؤثر بفعالية في تطبيق استراتيجية (الجودة أولًا)، وذلك بتحديد مستوى الجودة الضروري للأهداف طويلة المدى ذات العلاقة لدفع المؤسسة لوضع متميز في الأسواق العالمية.
- يجب أن يتأكد من تطبيق برامج التدريب على أساس الخطط متوسطة وطويلة المدى.
- يجب أن يهتم باعتماد أنظمة الرقابة مع تكليف كل وحدة تنظيمية بدورها في هذا الشأن.

للقيام بالدور القيادي في الجودة الشاملة يتطلب تعهدًا والتزامًا من الإدارة؛ حيث لا يكفي- فقط- إصدار سياسات وتوجيهات، بل يجب أن تكون الإدارة بنفسها عناصر محركة لهذه المهمة.

إن التغيير الضخم في المؤسسة لن يكون واضحًا بعد سنوات قليلة من بداية تطبيق الجودة الشاملة، ففي اليابان قد لا تقل هذه الفترة عن خمس سنوات، بينما في الدول الغربية في الأغلب سيزيد عن ذلك، وقد يصل إلى عشر سنوات، ومن المتوقع أن يقل عن ذلك في الدول العربية التي ينتشر فيها القيم الإسلامية عمليًّا.

رغم أنه سيكون هناك شعور طبيعي جيد بنتائج التحسن، إلا أنه يجب أن تستمر جهود الإدارة العليا لدفع عجلة التطبيق، حتى لو ظهر للإدارة

سرعة التغيرات في الأسواق ونجاحها على المتنافسين، فالحقيقة أن هذا النجاح مؤقت، وأن الشركة ترمي نحو استمرار عملية التحسن والتي يجب ألا يحدث فيها توانٍ أبدًا في المستقبل.

إن الإدارة العليا لا تستطيع أن تمارس الدور القيادي في مجال الجودة إذا لم تُتَحْ لها المعلومات والتدابير المتعلقة بذلك في جميع الإدارات والمواقع المختلفة، ومن أهمها:

- مسئوليات محددة وواضحة للإدارة في مجال الجودة.
- تفعيل تنفيذ دورة التحسين المستمر(PDCA) بعد التدريب عليها للجميع.
- بيانات الجودة التي تطلبها الإدارة.
- نظم المعلومات المتعلقة بالجودة وإرضاء العميل.
- تقارير أعمال إدارة التحسين.
- العمل الروتيني اليومي.
- مراقبة العمليات تحت التنفيذ.
- توكيد الجودة.
- نتائج الزيارات التفقدية.
- خطط تطوير المسارات الوظيفية.

- موقف تقدم فرق تحسين ومراقبة الجودة.
- تقارير وبيانات عن العلاقات مع الموردين.
- البرامج التدريبية للجودة الشاملة، وخاصة لأعضاء الإدارة العليا.

وبهذه المناسبة، نؤكد على أن واجبات الرئيس التنفيذي المتعلقة بالجودة والتطوير والتحسين المستمر؛ تندرج جميعها تحت مظلة (أ.ج.ش.)، ومنها توكيد الجودة وما يتطلبه من أن تحصل المؤسسة على شهادات التميز والأيزو المناسبة، أو الحفاظ الجاد عليها بالمراجعات الدورية اللازمة (مثل: ٩٠٠٠ للجودة / ١٤٠٠٠ للبيئة / ١٨٠٠٠ للسلامة والصحة المهنية / ..... الخ) سواءً بالتأهيل للشهادة أو التواصل مع الجهات المانحة، وفيما يلي أهم تلك الواجبات:

- إنشاء ونشر سياسة الجودة على جميع المستويات ولجميع المنتجات والخدمات.
- وضع أهداف الجودة ووسائل تحقيقها، وخاصة للعمليات الأساسية للمـؤسسة من المنتجات (أو الخدمات) (Core processes) ومنها تطوير المنتجات أو الخدمات/ الأمان/ مساندة العملاء والقضاء على شكاواهم/ تطوير الإجراءات/ تخفيض المرفوضات.
- بناء أنظمة توكيد ومراقبة الجودة، وتحديد ارتباطها بتحليل وبحوث السوق وتحديد احتياجات العملاء، وتخطيط الإنتاج، والهندسة الصناعية، والمشتريات والتخزين، والتعبئة والنقل، وخدمات العملاء.

- تنظيم توكيد الجودة، ووضع الهياكل التنظيمية لها وتسكين الأفراد عليها، مع تحديد واجباتهم وصلاحياتهم، ومعايير التقييم.
- التخطيط للجودة لتحديد الأهداف، والاحتياجات من الموارد البشرية، والمواد والمعدات وأجهزة وأدوات الفحص.
- عمل الدراسات التشخيصية للجودة للأنشطة ذات العلاقة، وذلك من خلال تشكيل مجموعات عمل، مع تحديد مهمة كلٍّ منها، مثل: (إجراءات مراجعة النظم/ إجراءات مراجعة العمليات/ إجراءات مراجعة الإنتاج أو الخدمات).
- إعادة فحص نظم الجودة، ومتابعة نتائج المراجعة، وقد ينتج عن ذلك إدخال تكنولوجيا حديثة، أو سياسات تسويق جديدة.



● الرئيس التنفيذي يلزم أن يكون قدوة في الممارسة للمنهجية، ويعمل على إيجاد آلية لدفع الجميع نحو الالتزام بإرضاء العميل

● إياك وفقدان ثقة العميل
إنها الخسارة الفادحة التي يصعب علاجها

● تعامل مع المعارضين بحكمة ورفق والتوعية المستنيرة والمستمرة وتجنب إصدار الأوامر في شأن القناعة والالتزام

● الرئيس يقود المسيرة بتصور واضح عن المستقبل المشرق، وتقدير وعلم عميق بالمعوقات

● احتفل بالنجاح وحفّز الجميع، وقدم كل دعم للتحسين

● بناء أنظمة مراقبة وتوكيد الجودة للتحسين، وليس لمحاسبة الأفراد

● لا تنس تحديث جميع الأنظمة والآليات والإجراءات

الفصل الرابع:

الفروض الأساسية (المحور الثاني)

إن المؤسسة الجادة في تطبيق مدخل (أ.ج.ش.) يجب أن تهتم قيادتها أولًا بغرس مجموعة من الفروض الأساسية في جميع أفراد المؤسسة، وهي مجموعة من القيم والمبادئ التي يتم ترسيخها فكريًّا وعمليًّا في جميع منسوبي المؤسسة، والتي تترجم إلى سلوك فعلي، وأهمها ما يلي:

١) القيم الأساسية:

إن أهم قيمة في هذا المدخل هي الإنسان متمثلًا في الأشكال الثلاثة التالية:

- **العمـلاء**: يجب أن يكون الاهتمام بالعميل (الخارجي أولًا ثم الداخلي ثانيًا) قيمة راسخة في قلوب وسلوك جميع أفراد المؤسسة؛ لتحقيق تطلعاتهم فضلًا عن احتياجاتهم.
- **الموظفون**: يجب أن يتحقق الانتماء والولاء للشركة في ضمير العاملين والموظفين، وذلك يتطلب من إدارة الشركة إكسابهم الثقة بالاستقرار والاهتمام بالمحافظة عليهم، والالتزام المستمر لتحقيق احتياجاتهم.

• **الموَرّدون**: يجب إكساب الموردين الدافع للتعامل مع الشركة والتعاون بالحب والرغبة والثقة.

• ولا ننس- أيضًا- الاهتمام بأصحاب الشركة والجهات الخارجية الأخرى ذات العلاقة.

٢) الاستراتيجية الأساسية للعمل:

هي التوجهات الأساسية الثابتة التي يجب أن يتوجه لها جميع العاملين في الشركة، مثل: الجودة أولًا فيجب مراعاتها عند القيام بأي عمل أو اتخاذ أي قرار؛ حيث يلزم بناء منظومة من القيم، بترسيخ قيمة تلو الأخرى، حيث يجب أيضًا الاهتمام بقيم أخرى مثل: الاحترام/ الصدق/ الأمانة.. الخ، على أن يتم التركيز على قيمة محددة إلى أن يتم ترسيخها في جميع أفراد المؤسسة، ثم يتم التركيز على قيمة أخرى وهكذا، مع وضع المعايير، واتخاذ التدابير التي تحافظ على استمرار تلك القيم فاعلة ومتنامية، علمًا بأن ذلك يتطلب وقتًا طويلًا لترسيخ تلك القيم، وبناء هذه المنظومة.

٣) المعنى الشامل للجودة:

أي أن الجودة تشمل كل شيء، مثل: الأفراد/ المواد الخام/ الأجزاء/ المنتجات/ الخطابات/ الاجتماعات/ العقود/ المستندات/ الخدمات، كما تشمل الملامح المكونة لها والمؤدية إليها والمؤثرة فيها والمتأثرة بها، مع مراعاة أن تكون:

- مستويات الجودة في حالة ارتفاع وتحسّن مستمر مع مرور الزمن.
- والجودة هدف ومرجع لجميع أنشطة الشركة.
- وكذلك تشمل كلَّ عنصر يتعلق بالتحسين في أي مجال، فيعد متعلقًا بالجودة.
- الجودة لها اتجاهات وأبعاد كثيرة بلا حدود، مثل:
  - جودة أداء كلّ فرد في الشركة.
  - جودة كل وحدة تنظيمية، والتنظيم بكامله.
  - جودة العلاقات بين العاملين.
  - جودة أداء الشركة.
  - جودة الموقف في الأسواق العالمية والعلاقات الخارجية.
- الجودة مطلوبة في كل منتج (أو خدمة) يقدَّم لكل عميل داخلي أو خارجي بهدف إرضائه.

٤) التحسين المستمر:

إن التحسين المستمر هو أهم مبدأ من مبادئ مدخل الجودة الشاملة كما كان في اليابان، ويمكن تحقيقه من خلال فرضيتيْن:

- أن الانتقال من الواقع إلى وضع أفضل أمرًا دائمًا يمكن تحقيقه، بعبارة أخرى إننا على يقين بأن ما نحن عليه يوجد ما هو أفضل منه، فعلينا أن نبحث عنه، وذلك باستخدام الموارد البشرية التي لا حدود لها.

- أن التحسين يمكن تحقيقه، ليس فقط بتغيير كبير وسريع، بل إن التحسينات الصغيرة المتدرجة تؤدي في مجموعها إلى تحسين ضخم ومستمر.

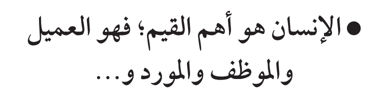
٥) مشاركة جميع العاملين:

إن العمل الجماعي الناجح يبدو أنه أصعب العناصر التي تستطيع أن تحققها معظم الشركات، كما أنه مهم وضروري، وهو يعني نقل مفاهيم وخبرات وإمكانيات كلِّ فردٍ إلى بوتقة واحدة لعلاج مشكلة أو إحراز تحسنٍ ما، وذلك يتطلب إخلاصًا وثقة متبادلة بين المديرين والعاملين في إمكانياتهم ورغباتهم وتوجهاتهم.

٦) عزيمة الاجتياز:

هو الإيمان العميق بأن الإنسان لديه قدرات مبدعة وقوية لاختراق واجتياز الصعاب والعقبات، وقد تمَّ تضمين هذا الموضوع للفروض الأساسية بواسطة خبير الجودة الأمريكي جوزيف جوران، ومن الأمثلة المعبرة على ذلك يلاحَظ أن المصارع الياباني يستطيع - على الأغلب - أن يقهر خصمه مهما كان ضخمًا وقويًّا، ليس فقط لمهارته في المصارعة، بل لأنه تدرب على عزيمة الاجتياز لفترات طويلة، فيبدأ ويستمر في جميع جولات المصارعة وهو على ثقة بنفسه ويقين راسخ بأنه سيهزم خصمه مهما كانت الصعاب.





- الإنسان هو أهم القيم؛ فهو العميل والموظف والمورد و...

- الجودة أولًا.. العميل على حق.. الصدق والأمانة..

- الشمولية في الجودة للأفراد.. للمواد.. للمستندات.. للخدمات.. للمنتجات.. للقسم.. للإدارة.. للشركة..

- التحسين المستمر هو الانتقال من واقع فعلي إلى أفضل منه، ثم إلى أفضل منهما.. وهكذا

- العمل الجماعي الفعَّال أساسٌ لنجاح تطبيق منهجية الجودة الشاملة

- عزيمة الاجتياز تقهر جميع الصعاب مهما كانت

الفصل الخامس:

ثقافة وسلوك الجودة (المحور الثالث)

يتكون هذا المحور من ثلاثة عناصر أساسية:

- أدوات الجودة الشاملة.
- توجهات الإدارة للتقدم.
- عقلية وسلوك الأفراد.

١) أدوات الجودة الشاملة:

إن أدوات الجودة كثيرة ومتعددة، ويتم إضافة أدوات جديدة عليها بين الحين والآخر، وقد يكون لبعض الأفراد في المؤسسة خبرات متميزة في استخدام بعض أدوات وأساليب تحسين الجودة، وهذا لا يكفي، بل يجب أن يكون هناك أدوات وأساليب موحدة يستخدمها جميع العاملين، ولتحقيق ذلك؛ يجب أن يتوفر في هذه الأدوات العناصر التالية:

- قوية في تأثيرها على النتائج.
- سهلة في الاستخدام.
- سهلة في تعلمها.

وعلى ذلك، تم اختيار بعضًا منها، سيتم توضيحها فيما يلي:

١ـ استبيان العميل (Customer Questionnaire):

لقد علمنا أن التوجه الأساسي لمنهجية الجودة الشاملة هو إرضاء العميل، وذلك يستلزم أولًا معرفة العملاء وتصنيفهم إلى فئات، ومن ثم تحديد احتياجات ورغبات كل فئة، ثم يتم استخدام أداة استبيان العميل، التي تفيد في تأكيد تحديد ومعرفة احتياجات ورغبات العملاء من أنفسهم مباشرة، على أساس من أهمية الحاجة (أو الرغبة) للعميل ورضاه عن أداء وتحقيق هذه الحاجة (أو الرغبة) له؛ حيث يتم توزيع الاستبيان إحصائيًّا على عدد مناسب من العملاء لكل فئة، والشكل التالي مثال لهذا الاستبيان:

م	احتياجات ورغبات العميل	الرضا ١ – ١٠	الأهمية ١ – ١٠
١			
٢			
٣			

٢ـ أداة العصف الذهني (Brainstorming):

هي عبارة عن عملية تدور في ذهن مجموعة من الأفراد بتفكير معلنٍ منطوق؛ لاستدرار مجموعة من الأفكار الجديدة أو السائدة والإبداعية والابتكارية عن موضوع أو مشكلة ما.

وهذه من أكثر الأدوات شهرة وانتشارًا، ولكن يبدو أن كثيرًا من الناس لا يحسنون استخدامها، ولتحقيق نتائج ناجحة؛ يتم اتّباع الخطوات والشروط التالية:

يتم الإعداد والترتيب الجيد لجلسة لتطبيق هذه الأداة بأسلوب إداري متميز من حيث التجهيز للمكان والحضور والزمان وجدول الأعمال، مع تأمين كافة الإمكانيات والموارد المطلوبة، وما يتطلب من التزام جميع الأفراد المنوطة بهذه الجلسة بمهامهم الفردية والجماعية بأعلى مستوى من الجودة.

الخطوات الأساسية لتنفيذ هذه الأداة:

١ـ تحديد موضوع جلسة العصف الذهني.

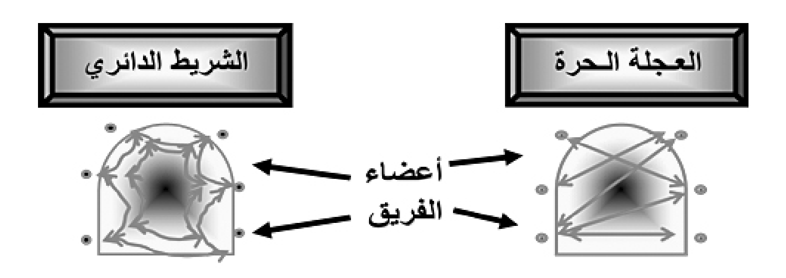
٢ـ استدرار الأفكار.

٣ـ تحليل الأفكار.

يتم الاتفاق على الموضوع، والتأكد من وضوحه لجميع الحضور، مع تسجيله بصياغة واضحة ومقروءة للجميع.

ثم تبدأ جلسة العصف الذهني لاستدرار الأفكار من الحضور، وتسجيلها لتكون مقروءة من الجميع، مع الالتزام بالشروط التالية: لا نقد/ لا حذف/ الحث على استدرار أكبر عدد من الأفكار/ قبول الأفكار الغريبة والمبالغ فيها.

يلاحظ أن مجرد عرض الأفكار بوضوح يولد أفكارًا جديدة عند الآخرين، وفي بداية الجلسة وعند وجود وفرٍ في الأفكار تستخدم طريقة العجلة الحرة، ثم تستخدم طريقة الشريط الدائري في النهاية، وذلك عند وجود ندرة في الأفكار، والشكل التالي يوضح الطريقتين:



بعد انتهاء استدرار الأفكار من الحضور، يتم تحليل الأفكار باتّباع الثلاث خطوات التالية؛ حيث تبدأ المناقشة والحوار بأسلوب منظم:

١ـ استبعاد الأفكار التي ليس لها علاقة بموضوع العصف الذهني.

٢ـ تجميع الأفكار المتشابهة والمكررة.

٣ـ الاتفاق على صياغة نهائية واحدة لكل مجموعة أفكار متشابهة.

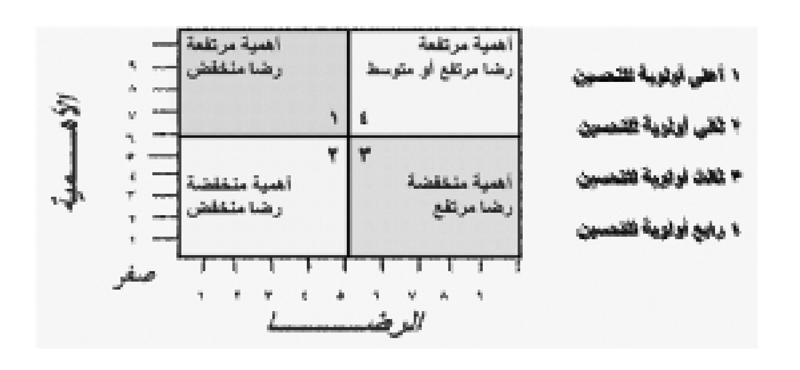
إن أداة العصف الذهني تستخدم كثيرًا وفي معظم أدوات الجودة؛ لذا يجب التدريب عليها لاكتساب مهارات متميزة في تطبيقها وجني ثمارها، وذلك قبل التدريب على الأدوات القادم عرضها.

٣ـ نافذة العميل (Customer window):

هي عبارة عن أداةٍ تفيد في تحديد أولويات التحسين بالنسبة لرغبات وحاجات العملاء، اعتمادًا على الأهمية والرضا، طبقًا لما يلي:

- أولًا نبدأ بتحسين الاحتياجات الأعلى أهمية/ ذات الرضا المنخفض.
- ثم بتحسين الاحتياجات الأقل أهمية/ ذات الرضا المنخفض.
- ثم بتحسين الاحتياجات الأقل أهمية/ ذات الرضا المرتفع.
- وأخيرًا بتحسين الاحتياجات الأعلى أهمية/ ذات الرضا المرتفع.

يلاحظ أن أساس رسم نافذة العميل هو استبيان العميل؛ حيث يمثل كلّ احتياج بنقطة واحدة على النافذة، كما هو موضح في الشكل التالي:

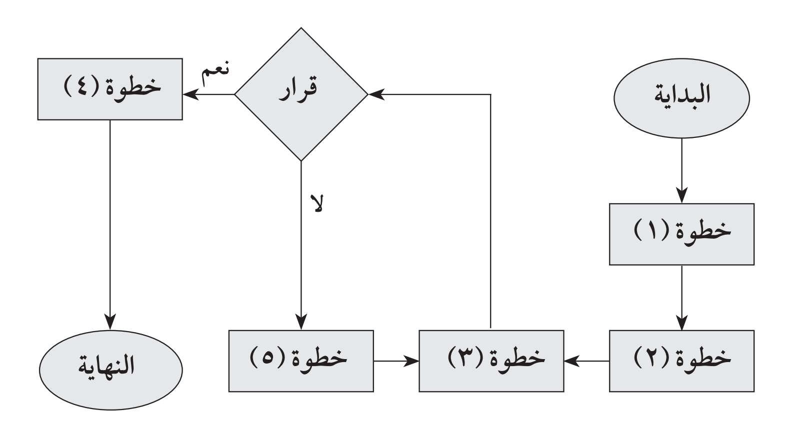


٤ـ خريطة تدفق العملية (Process flowchart):

هي عبارة عن أداة تحليلية تستخدم لرسم صورة واقعية حقيقية مفصلة عن الخطوات والمهمات التي تمر بها أية عملية، ولها أهمية كبيرة في توثيق العمليات، ويوجد أنواع مختلفة لخرائط تدفق العمليات من حيث الغرض والرموز المستخدمة، وهي تستخدم لعرض وتتبع حركة العمال/ أو المواد/ أو المعدات/ أو المعلومات، والرموز لها دلالات محددة، وأكثرها استخدامًا وشهرة؛ الموضحة في الكشف التالي:

الرمز	اسم الرمز	الشروحات والاستخدامات
⬭	البيضاوي	لإيضاح البداية والنهاية لخريطة تدفق العملية
▭	المستطيل	لإيضاح خطوات العملية وتكتب وصف الخطوة بداخله
◇	المعين	لإيضاح نقاط القرار وفيها يستخدم نعم أو (لا) (موافق/ غير موافق)
○	الدائرة	لوصل مسار تدفق خطوات العملية
	وثيقة	نموذج أو مستند أو وثيقة، ويكتب اسم النموذج بداخله
	السهم المتعرج	ويستخدم في العملية الإلكترونية والصناعية... إلخ
→	السهم	لإيضاح اتجاه تدفق العملية

وقد تم إنتاج تطبيقات وبرامج خاصة لرسم تلك الخرائط، والشكل التالي يوضح مثالًا لخريطة تدفق عملية:



٥ـ رسم التدفق التسلسلي للعملية (Sequence Process flowchart):

هي عبارة عن أداة تحليلية، وتعتبر امتدادًا لخريطة تدفق العملية، وخصوصًا في معيار الوقت، وتساعد أيضًا في تحليل تدفق العملية الجارية ورسم الخريطة بعد التحسين؛ حيث يتم الفصل الواضح بين الأوقات الفعلية لتنفيذ المهام والخطوات، وبين الأوقات البينية الضائعة في الانتظار وغيره، وذلك فضلًا عن تخفيض الأوقات الفعلية نفسها، باستخدام وسائل وأساليب متطورة، والشكل التالي يوضح مثالًا لهذا الرسم:

المسئول / الخطوات	الموظف	السكرتير	المشرف	المدير	الرقابة	وقت الخطوة	الوقت المنقضي
أ	•					١٠ د	
ب ـ ج	•	x ←				٧د ـ ٥ د	١ يوم
د ـ هـ		•		x ←		٨د ـ ٢ د	٢ يوم
و ـ ز		→ x		•		٣د ـ ٦ د	٤ يوم
ح ـ ط	→ x	•				٩ د ـ ٧ د	٨ يوم
الإجمالي	٣	٤		٢		٥٧د	١٥ يوم

وقد أثبتت دراسات الوقت أن الدورة الكاملة للغالبية العظمى من العمليات قد تستغرق أيامًا أو أشهرَ، بينما مجموع الأوقات الفعلية لخطوات عملية محددة تكون دقائق أو ساعات، وبذلك يكون التحسين المرتقب كبيرًا بالتخلص من الأوقات الضائعة.

ومن التقنيات الممتازة في هذا الشأن هو أسلوب الوقت الآني (JIT) (الوقت المناسب تمامًا – Just In Time) والذي كان أحد إبداعات النظم الإدارية في اليابان ونجحت فيه نجاحًا أبهر العالم، حينما استطاعت إلغاء المستودعات في بعض الشركات الصناعية بالتطبيق الناجح لتلك التقنية.

٦ـ مصفوفة أسئلة التحليل (5W1H):

الأسئلة الستة التالية تعتبر من الأدوات المهمة والقوية جدًّا في التحليل، وهي:

لمــاذا Why؟

- لتحديد الإستراتيجية / الأهداف/ السياسات/ الأسباب.

مــاذا what؟

- لتحديد الأنشطة/ الواجبات/ المسئوليات.

أين where؟

- لتحديد الموقع التنظيمي: قطاع/ إدارة/ قسم/ وحدة، والموقع الجغرافي، وظروف العمل.

مــن who؟

- لتحديد الشخص ممثلًا بمجال التخصص، والوظيفة، والخبرات، والمؤهلات.

كيف how؟

- لتحديد الصلاحيات، ولوائح وقواعد العمل، والإجراءات، والتعليمات، والأساليب، والوسائل.

متى when؟

- لتحديد فترات العمل، والأوقات والترتيب (قبل/ أو بعد).

تستخدم هذه الأسئلة لتحديد أي موضوع وفي أي مجال، ولأي مستوى عام أو تفصيلي للتنظيم والنظم والعمليات والخطوات.. الخ.

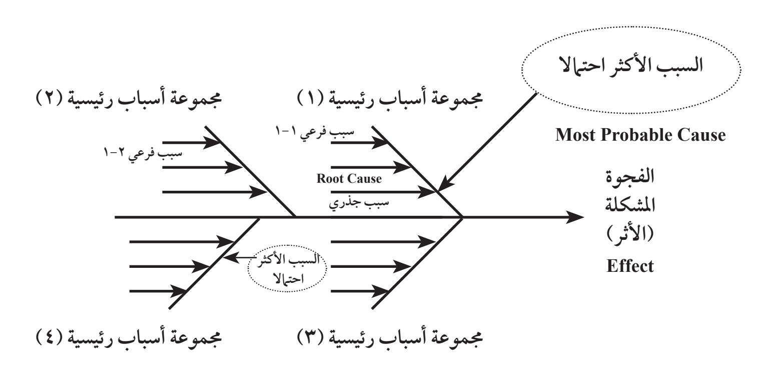
ولتحقيق الفائدة من هذا التحليل، يتم امتداده لثلاث مراحل موضحة في المصفوفة التالية:

السؤال	المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
	تسجيل الواقع الفعلي	تحديد البدائل الممكنة	اختيار البديل الأفضل
لماذا؟	أهداف فعلية	أهداف أخرى متوقعة	الأهداف الأفضل
ماذا؟	عمل فعلي	أعمال أخرى	الأعمال الأفضل
أين؟	موقع فعلي	مواقع أخرى	الموقع الأفضل
من؟	تخصص فعلي	تخصصات أخرى	التخصص الأفضل
كيف؟	أسلوب فعلي	أساليب أخرى	الأسلوب الأفضل
متى؟	أوقات وترتيب فعلي	أوقات وترتيبات أخرى	الوقت والترتيب الأفضل

وبذلك نصل إلى أفضل تحسين طبقًا للمستوى التحليلي تحت الدراسة، حتى لو كان للخطوات التفصيلية.

٧ـ مخطط السبب والأثر (Cause & Effect Diagram):

هي عبارة عن أداة تحليلية تفيد في معرفة أسباب المشكلة أو الأثر أو الظاهرة، وفي حالة النجاح في استخدامها وتوفيق الله؛ يتم تحديد السبب الجذري (أو الأكثر احتمالية) حيث يتم الفصل بين أعراض المشكلة وأسبابها، ويُعرف هذا الأسلوب بعظم السمكة، طبقًا للشكل التالي:



يتم أولًا اختيار تصنيف الأسباب الأساسية من بين إحدى البدائل التالية:

العمالة (Manpower)/ المواد (Materials) / المعدات (Machines)/ الأساليب (Methods)	4M
الناس (People)/ الأماكن (Places)/ السياسات (Policies)/ الإجراءات (Procedures)	4P
المهارات (Skills)/ الأنظمة (Systems) / الموارد (Sources)/ البيئة المحيطة (Surroundings)	4S
يلاحظ أنه يمكن الخلط بين مكونات هذه المصنفات	

ثم يتم تحديد الأسباب التي أدت إلى أثر (ظاهرة) محددة بالسؤال المتكرر: لماذا حدث هذا؟ وتسجيل الإجابة تحت السبب الأساسي المناسب وذلك للمستوى الأول، ويتم تكرار ذلك لكل سبب فرعي، ويتم تسجيل الإجابة للحصول على المستوى الثاني، وهكذا للمستويات الأخرى حتى نصل إلى السبب (أو الأسباب) الجذرية أو الأكثر احتمالًا، وقد يتم ذلك في المستوى

الثالث أو الرابع، وأثبتت الممارسة الفعلية أن المستوى السادس هو أقصى مستوى تصل له أي دراسة باستخدام هذه الأداة.

إن كثيرًا من الدارسين يخطئون في نتائج دراستهم بعدم نجاحهم في تحديد الأسباب الحقيقية لعدم استخدامهم لهذه الأداة أو الأدوات الأخرى المناسبة أو لاستخدامها بطريقة غير صحيحة، والمثال التالي يوضح هذا الموضوع.

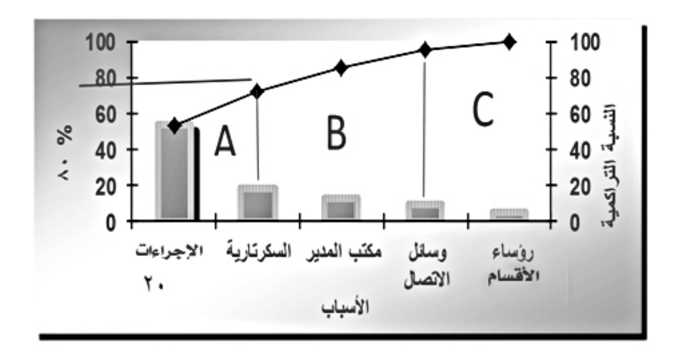
في أحد المصانع التي عملت بها، تمت دراسة لمشكلة فعلية؛ حيث ظهر ارتفاع للمرفوضات لمخروطٍ نحاسي عند مكبس محدد، وتم دراسة الظاهرة وتحديد السبب في البداية على أنه عيب في رأس المكبس، وتم تغييره فعليًّا بتكلفة عالية، ولكن للأسف استمرت المرفوضات بنفس الحجم، ثم تم إسناد المشكلة لي لاستكمال دراستها باعتباري مهندسًا صناعيًّا (Industrial Engineer) ومن ثم استأنفت الدراسة لتحديد السبب الحقيقي باستخدام أداة عظم السمكة، وفي النهاية تبين أن السبب هو وجود خدوش في ألواح النحاس التي تعتبر المادة الأولية للمخروط النحاسي، وتبين أيضًا أن سبب هذه الخدوش يرجع لأن العمال أثناء تناولهم لهذه الألواح لنقلها من الشاحنات إلى المستودعات كانوا يسحبونها على الأرض، وبالتالي كان الحل هو تجنب هذه المناولة الخاطئة للألواح، وفي النهاية تبين أن علاج المرفوضات كان لا يتطلب أي مصروفات، انظر البعد الشاسع بين السبب الحقيقي للظاهرة من حيث الموقع والزمان، وترتيب خطوات العمليات، وبين السبب الظاهري غير الحقيقي.

٨ـ أداة تحليل لباريتو (Pareto Analysis)(٨٠/ ٢٠):

أطلق اسم باريتو على هذه الأداة بواسطة عالم الإدارة جوران، كان فيلفريدو باريتو عالمًا إيطاليًا في الاقتصاد والاجتماعيات، عاش بين عامي (١٨٤٨/ ١٩٢٣) وهو الذي اكتشف هذه الظاهرة من خلال دراسات اقتصادية، فوجد أن عددًا قليلًا من الناس حوالي (٢٠٪) يمتلكون معظم الثروة (حوالي ٨٠٪) وذلك في أي بلد.

وهذه العلاقة البيانية عامة، ويصلح تطبيقها في مجالات كثيرة لتحديد الموقع أو الفئة الهامة التي يجب التركيز على دراستها طبقًا للأولويات، ومن التطبيقات الأخرى التي يكثر استخدامها الأصناف المخزونة في المستودعات، فإن (٢٠٪) من الأصناف قيمتها تعادل (٨٠٪) من قيمة إجمالي المخزون، بحيث يتم التركيز على رقابتها في الشراء لتعويض المخزون وصرفها واستخدامها، والرسم التالي مثال لذلك:

تحليل باريتو لنظام البريد الصادر و الوارد بأحد الإدارات



٩ـ نموذج المفاضلة بين البدائل(Criteria rating form):

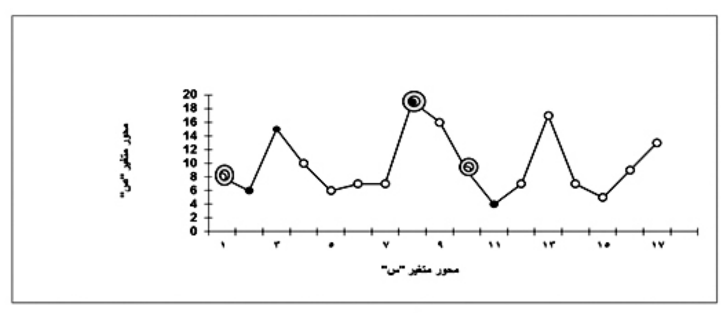
هو عبارة عن أداة تساعد في دراسة مجموعة من البدائل والحصول على أفضلها، بناءً على تحديد معايير المفاضلة، والأهمية النسبية بينهم، ومن ثم تقييم تلك البدائل في ضوء هذه المعايير باستخدام مسطرة تقييم مناسبة، بحيث يتم الوصول إلى قرار موضوعي وبطريقة علمية عملية سهلة، من خلال عمل جماعي فعَّال من المتخصصين والأفراد ذوي العلاقة بالموضوع، والشكل التالي مثالٌ لهذا النموذج:

المعيار	الوزن النسبي (١-١٠)	البــــدائل			
		١	٢	٣	٤
م١		#			
		*			
م٢					
م٣					
المجموع					
أفضل البدائل		" صاحب أعلى مجموع "			

* في هذه الخانة يتم ضرب [الوزن النسبي للمعيار] × # مقدار التقييم لكل بديل

١٠ـ الرسم الخطّي (Run chart):

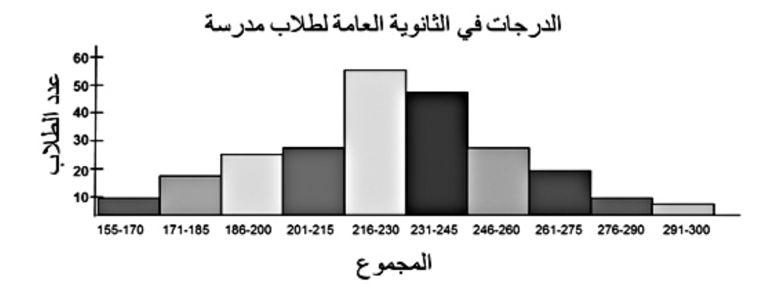
هو عبارة عن أداة تفسيرية توضح العلاقة بين متغيرين على شكل علاقة خطية وإرجاع هذه العلاقة إلى معدل عام لهذه العلاقة، وعلى الأغلب يستخدم هذا الرسم لتوضيح العلاقة بين الزمن ومتغير آخر، الرسم التالي مثالٌ لذلك:



تمثل هذه النقطة وحولها دائرة تعني تكرار نفس القراءة مرتين أو أكثر في نفس المتغيرين س / ص

١١ـ المدرج التكراري (Histogram):

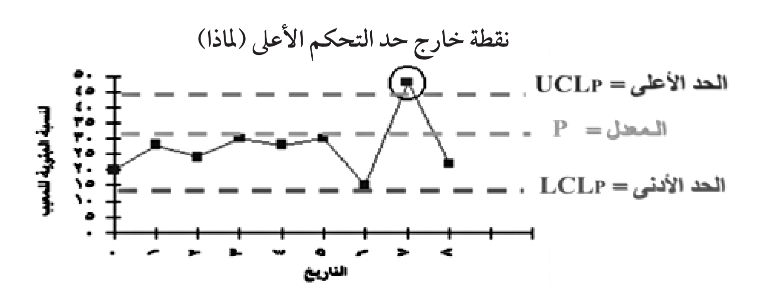
تستخدم هذه الرسومات لتوضيح العلاقة البسيطة والمباشرة بين عدة عناصر (٢ أو٣ غالبًا) وتصنيفها وتحديد حجمها، والرسومات البيانية لها أشكال متعددة، والشكل التالي مثال لأحدها:



هذه الأدوات الإحدى عشرة قوية جدًّا، وتكفي لحل الغالبية العظمى من مشاكل العمل في الشركات والمؤسسات، لذا يجب تدريب جميع أفراد المؤسسة عليها، وأن لها آثارًا فعالة لتخفيض قيم التجاوز بين الفعلي والنمطي (أو المخطط) وهذا النوع من التحسين يعرف بالجودة السلبية.

١٢ـ رسم حدود التحكم (Control Chart):

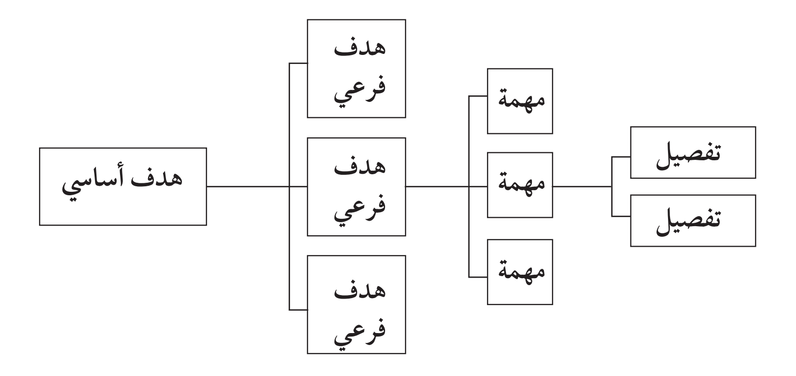
يتم بهذا الرسم تحديد نتائج العمليات التي تحت الرقابة أو خارجة عنها؛ حيث يتم رسم حدود عليا وسفلى على شكل بياني، ويتم تحديد نتائج فعلية للعناصر المطلوب مراقبتها، فتظهر النتائج تحت الرقابة التي تقع بين الحدود العليا والسفلى، ويظهر كذلك ما هو خارجها كما هو موضح في الشكل التالي:



وقد تلجأ الإدارة لتعديل الحدود العليا أو السفلى في بعض الأحيان تحقيقًا للجودة الموجبة.

١٣ـ رسم بشكل الشجرة (Tree Shaped Diagram):

يساعد هذا الأسلوب على رسم مسار كامل لتتبع المهام والخطوات التي يجب اتباعها لتحقيق أهداف رئيسية وفرعية؛ حيث يتم التوجه من العموميات إلى التفاصيل، وذلك سيؤدي إلى تحديد الإجراء أو الأسلوب المناسب للوصول إلى حلّ المشكلة أو تحقيق الأهداف، والرسم التالي مثالٌ لذلك:



١٤ـ الشكل البياني للمصفوفة (Matrix Diagram):

يستخدم هذا الأسلوب لتنظيم عددٍ كبير من التصرفات والمهام والعناصر التي ترتبط منطقيًّا مع بعضها البعض، وتوضيح العلاقة بينها في مصفوفة برسم واحد، وفيما يلي مثالٌ لهذا الشكل، بعرض نتائج دراسة وعلاج مشكلة ارتفاع عدد المرفوضات للمخروط النحاسي الواردة في شرح أداة مخطط السبب والأثر السابقة:

الأسباب / الآثار / العلاج	عيب في رأس المكبس	عيب في المادة الخام	سحب ألواح النحاس على الأرض لنقلها من الشاحنات إلى المستودع
تشققات في مخروط نحاسي تظهر في الخطوة الأخيرة من إنتاجه بأعداد كبيرة	●	●	●
تغيير رأس المكبس	●		
تحليل فيزيائي للمادة الخام		●	
تصحيح مناولة ألواح النحاس			○

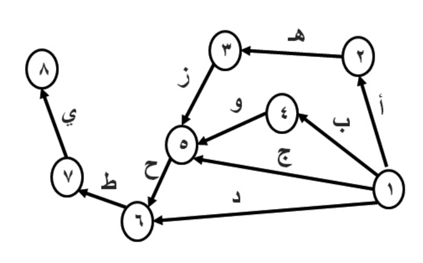
○ العلاج الأفضل لإزالة السبب الجذري

١٥ـ برنامج التقييم والمراجعة

(Program of Evaluation & Review Technique):

يُعرف هذا البرنامج بأسلوب (PERT) لإدارة المشاريع، ويستخدم لتحديد أفضل برنامج زمني لتنفيذ مشروع، أو أداء مهمة والتأكد من أن المهمة يتم تنفيذها بأفضل طريقة، وهو يستخدم لعرض برنامج عمل متكامل من خلال شبكة الأنشطة والأحداث المطلوبة مع التوضيح التام للعلاقات بين بعضها البعض، وبذلك يتم تحديد المسار الحرج وهو أطول المسارات زمنًا لتنفيذ المهمة (أو المشروع)، وبهذا الأسلوب يمكن التحكم في تقدم وإنجاز العمل مع تحقيق أفضل برنامج زمني للتنفيذ بحسن استغلال الموارد المتاحة بإعادة توزيعها على الأنشطة المطلوب تأديتها، والرسم التالي مثالٌ لهذا البرنامج:

المهمة	الرمز	الزمن
تجهيز المطبخ	أ	١٠د
شراء الشاي والسكر	ب	١٥د
غسيل الأكواب والمعالق	ج	٣د
دعوة الضيوف	د	٦د
وضع الماء في الغلاية	هـ	٢د
وضع الشاي والسكر في الأكواب	و	١د
صب الماء على الشاي والسكر	ز	٣د
تقديم الشاي للضيوف	ح	٢د
الضيوف يشربون الشاي	ط	٣٠د
غسيل الاكواب والمعالق بعد شرب الشاي	ي	٣د



أدوات الجودة الأربع الأخيرة (من ١٢ إلى ١٥) هي بعض أدوات الجودة التي تم اختيارها من بين مجموعة أدوات قام اتحاد العلميين والمهندسين اليابانية في الفترة ١٩٧٢/ ١٩٧٧ بتضمينها لأدوات منهجية الجودة الشاملة بهدف رفع كفاءة الإدارة، لذا يجب تدريب أفراد الإدارة بالمؤسسة عليها، وأن لها فوائدَ عظيمة لتحديث ورفع مستويات الجودة (المخططة)، وهذا النوع من التحسين يعرف بالجودة الموجبة.

فوائد أدوات الجودة الشاملة:

إن أدوات تحسين الإنتاجية والجودة كثيرة، ولكن اختيار الخمس عشرة أداة- السابق شرحها- لها فوائد كثيرة سيتم توضيحها، إلا أنه يمكن لأي مؤسسة أو منشأة أن تختار لنفسها بعض هذه الأدوات أو أدوات أخرى بالإضافة إليها؛ لتتناسب مع طبيعة نشاط المؤسسة (إنتاجية- خدمية) وكذلك تتناسب مع بيئة العمل الداخلية والخارجية، ومن أهداف تحديد أدوات الجودة الشاملة والتدريب عليها توحيد منهجية وأسلوب التفكير بين أفراد المؤسسة، وفيما يلي توضيح لبعض الفوائد التي يمكن تحصيلها باستخدام هذه الأدوات خلاف التحسين المستمر للجودة لإرضاء العميل الداخلي والخارجي.

- معرفة وممارسة طريقة جديدة للتفكير.
- إكساب ثقة لعلاج المشاكل.
- اكتساب قدرات لعرض الأشياء بصورة شاملة.
- القدرة على التمييز بين الأشياء المعروفة وغير المعروفة.
- اكتساب خبرة في تجميع المعلومات والبيانات المختلفة والاستفادة منها.
- القدرة على تكوين وتركيب المعلومات في صورة مؤشرات يمكن اختبارها وقياسها.

- القدرة على استخلاص واستنتاج حلول للمشاكل.
- الاستفادة من المعرفة والخبرات المتاحة في داخل المؤسسة أو خارجها.
- الارتقاء بمشاعر النجاح عند تحقيق نتائج مؤثرة.

٢) توجهات الإدارة للتقدم:

يجب أن تتحلى الإدارة بمفاهيم وأسس وتوجهات أثناء تطبيق الجودة الشاملة؛ لتدفع عجلة التطوير المستمر، وتعمل على تقدمه، وأهم هذه التوجهات ما يلي:

١ـ تعميم عملية التحسين:

إن عملية التحسين المستمر تعتبر قلبَ الجودة الشاملة، وبالتالي يجب على الإدارة أن تعمل على دفع جميع العاملين للاندماج في هذه العملية دفعًا ذاتيًّا من أنفسهم، وذلك يتطلب المتابعة الفعالة مع الدراسة الجادة والمستمرة لأسباب ضعف أو انخفاض هذا الدفع والعمل على إزالة هذه الأسباب، وذلك من خلال برامج التوعية والتحفيز، وهذا الأمر يحتاج إلى صبر؛ لأنه يتطلب وقتًا طويلًا.

٢ـ التركيز على العمليات:

إن العمليات هي مجال التحسين المستمر، ولذلك يجب على الإدارة أن تركز على العمليات نفسها، والتأكد من التطبيق الجيد لمنهجية التحسين، وذلك فضلًا عن النتائج.

إن التركيز على النتائج يعني الاهتمام أولًا بالجانب الكمي وليس الجودة، وهذا ما اعتاد عليه معظم المديرين، وتركيز الإدارة على العمليات يعني دفعَ وتوجيهَ فرقِ تحسين الجودة بالاهتمام بالتحديد الجيد لأسباب انخفاض مستوى الجودة أو المشاكل أو المعوقات، والعمل على إزالتها أو الحد من آثارها، وبذلك يتحقق توجيه تحسين العمليات نحو الجودة.

٣ـ تقدير مجهود الأفراد:

يجب على الإدارة أن تهتم بمكافأة الأفراد على جهودهم وأدائهم وليس فقط على النتائج، وذلك سيؤدي إلى الزيادة المستمرة لقدرات وإمكانيات هؤلاء الأفراد، وذلك يتطلب أيضًا أن تعمل الإدارة على إيجاد البيئة الإيجابية للعمل، مثالٌ لذلك أن تتحلى الإدارة بالصبر على أخطاء الأفراد، والتغاضي عنها باعتبار أن هذه المرحلة فترة طبيعية للتدريب على رأس العمل.

٤ـ توجيه الجودة لأعلى ولأسفل:

إن تحقيق الجودة بصورة شاملة يلزم الإدارة بالتأكد من أن الجودة هي محل اهتمام جميع المستويات، بدءًا من الإدارة العليا، للاهتمام بإرضاء العميل الداخلي متجهًا بعمق لأسفل إلى المستويات التشغيلية؛ حيث الفرد الذي يقوم بإرضاء العميل الداخلي الملاصق له كرئيس أو زميل أو مرؤوس، وكذلك مجموعات الأفراد التي تتعامل مع بعضها البعض في داخل القسم، والتفاعل الذي يتم بين أفراد القسم الواحد والأقسام والوحدات التنظيمية الأخرى، وهكذا.

ويجب أيضًا التأكد من تحقيق الجودة من أسفل إلى أعلى؛ حيث يتحقق إرضاء العميل الخارجي، بذلك يتحقق التكامل الرأسي للجودة.

٥ـ ترابط الجودة بين جميع المستويات:

إن الإدارة لها دور مهم جدًّا لتحقيق الترابط بين جميع المستويات الرأسية (كما تم توضيحها في الفقرة السابقة) والأفقية، بحيث يتم العمل على الربط بين مستوى الجودة في عملية ما ومستوى الجودة في العمليات الأخرى ذات العلاقة والتي يتم تحسينها، علمًا بأن الواقع يفرض علينا حقيقةً يجب أن نحفظها، وهي أن جميع العمليات التي تتم في داخل مؤسسة معينة هي ذات علاقة فيما بين بعضها البعض.

وفي الوقت نفسه، يجب على الإدارة أن تعمل على ربط مستوى جودة الأداء بين جميع الوحدات التنظيمية (القطاعات/ الإدارات/ الأقسام/ الشعب/ الوحدات..).

٦ـ جعل أنظمة الرقابة واضحة ومنظورة:

إن أنظمة الرقابة- بمعناها الشامل- تعتبر من الأدوات المهمة للتأكد من تحقيق الجودة، وفي هذا المجال يلزم على الإدارة أن تقوم بدورٍ مهم، ألا وهو، أولًا: أن تجعل المعلومات المتاحة في هذه الأنظمة يمكن الاطلاع عليها

بسهولة وبسرعة؛ حتى تتمكن الإدارة من الاستفادة منها بالقدر والوقت المناسب، وثانيًا: يتم التأكد من صحة المعلومات والبيانات، وأنه يتم تحديثها بصفة مستمرة طبقًا للأحداث الفعلية والحقائق.

٣) تفكير وسلوك الأفراد:

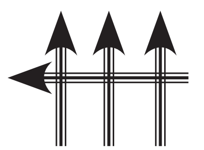
إن توحيد أسلوب التفكير وسلوك الأفراد في المؤسسة الواحدة هدفٌ مهم جدًّا لنجاح وتطبيق الجودة الشاملة، وذلك يتطلب تغييرَ القيم والمفاهيم والمعتقدات والعادات والسلوك الإداري بين الأفراد بعضهم البعض، وفي أعماق أنفسهم، ويلزم لتحقيق هذا الهدف عدة سنوات قد تصل إلى خمسة سنوات أو أكثر، وفيما يلي عرض لنبذة عن أساليب التفكير العقلي، وهي- بصفة عامة- ثلاثة أساليب:

■ **أسلوب التفكير الرأسي:**



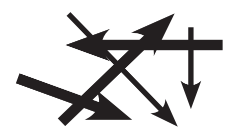
في هذا الأسلوب، يؤخذ القرار مباشرة دون دراسة سابقة لأي أفكار أو بدائل، وله مخاطرة وعيوبه، ولكن قد يلجأ إليه المدير أو القائد في ظروف معينة نظرًا لضيق الوقت، أو قد يرجع ذلك لعدم أهمية القرار، أو وضوحه في بعض الأحيان.

■ **أسلوب التفكير العرضي:**



يؤخذ القرار في هذا الأسلوب بعد دراسة واستعراض مجموعة من البدائل أو الأفكار المنطقية القابلة للتطبيق، وهو الأكثر شيوعًا وعمليًّا؛ حيث يتم فيه تجميع البيانات الممكنة التي تساعد على تحديد البدائل المنطقية، ولذلك يلزم بعض الوقت لاستخدامه.

■ **أسلوب العصف الذهني:**



يؤخذ القرار في هذا الأسلوب بعد دراسة وتحليل دقيق لكافة الأفكار والبدائل المقدمة من مجموعة الأفراد المشاركة في اتخاذ القرار، وقد يكون بعضها غريبًا وغيرَ منطقي ومتعارضًا مع بعضها البعض، وهو الأفضل ولكن من عيوبه أنه يحتاج لوقت طويل، لذا ينصح باستخدامه في الموضوعات الهامة إن كان الوقت يسمح بذلك، وهذا الأسلوب ضروري ومناسب جدًّا للأعمال

التي تتكرر كثيرًا، ولذلك يستخدم في تحليل النظم والعمليات والإجراءات وأساليب العمل الجارية والمستمرة، وما شابهها.

إن العمل على توحيد أساليب تفكير الأفراد وسلوكهم ومفاهيمهم وعاداتهم، يلزم اقتناع جميع الأفراد (أو معظمهم) بمجموعة من العناصر وممارستها بفاعلية من واقع الدافع الذاتي، وفيما يلي توضيح لأهم هذه العناصر:

١ـ احترام الجانب الإنساني للأفراد:

إن الاحترام المتبادل بين أفراد المؤسسة واجب، ولكن على الرؤساء دورٌ أهم نحو مرؤوسيهم بمراعاة الجانب الإنساني وتنمية المشاعر والسلوك الحميد في التعامل وتهيئة البيئة الإيجابية لهذا الجانب، وذلك يتطلب التفويض بقوة على قدر الإمكان للصلاحيات والمسئوليات، مما يؤدي إلى سرعة وحسن الأداء مع منح الثقة وتنمية روح الولاء للعاملين، وسوف ينعكس ذلك أيضًا على العطاء بفاعلية للتطوير والتحسين تحقيقًا لأهداف المؤسسة، وبمعنى آخر وأهم أن عقول الأفراد تعتبر موردًا مهمًّا جدًّا، فيجب على الإدارة أن تعمل على حسن الاستفادة منهم بأفضل الوسائل، ومن هذه الوسائل مشاركة العاملين في تحديد وتحقيق أهداف المؤسسة والتدريب المناسب الفعال، مع الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والنفسية والصحية وجميع الجوانب الإنسانية بمعناها الشامل.

٢ـ جعل الجودة أولًا:

إن شعار الجودة أولًا يجب رفعه بصفة مستمرة، والتأكد من أنه فعلًا محل اهتمام كل فرد في المؤسسة وفي جميع أعماله اليومية، ويجب على كل فرد أن يوقن أنه لا مجال للمقارنة بين الجودة وأي شيء آخر، وأنها قمة الأولويات في جميع المواقع والحالات، وأن تحقيق هذا الشعار عمليًّا سوف يكسب العميل الثقة، ويؤدي بالشركة مستقبلًا إلى صفوف أكبر المنافسين.

٣ـ التركيز العميق على السوق:

إن التركيز العميق على السوق يعني الاهتمام بالتحديد الواضح لاحتياجات العميل والعمل الدؤوب على تحقيقها وتطورها، وذلك يتطلب توعية الأفراد بأن السوق والعميل هم المُلَّاك الحقيقيون للمؤسسة.

إن دراسة السوق في حد ذاتها لا تكفي لتحقيق الهدف الأساسي للجودة الشاملة وهو إرضاء العميل، بل يجب أن يتوغل العميل في جميع أنشطة المؤسسة، بحيث يتم التحكم في كل شيء برؤية ومنظور العميل، وبالتالي يجب على كل فرد وكل وحدة تنظيمية التعرفُ بدقة على العناصر التي تربط بينه وبين السوق سواء مباشرة وغير مباشرة، والعمل على تقوية هذه الروابط.

٤ـ عملية التوجه لأسفل؛ حيث عميلك:

إن سلسلة العميل الداخلي يجب أن تكون واضحة وقوية، وإن كل فرد أو وحدة تنظيمية له أكثر من عميل داخلي، فيجب أن يعمل على رضائه في كل

عمل يقدمه له، والاهتمام بالتوجه لأسفل (المرؤوسين) حيث يشترك العميل والمساند والمشارك في دفع عملية التحسين المستمر، فكل فرد ينتج يوميًّا عدة مخرجات مختلفة عليه أن يتوخى الدقة والجودة في إنتاجها قبل أن يسلمها لعميله الذي سوف يستخدمها، بحيث تقبل من أول مرة دون تعديل أو تغيير.

٥ـ تحليل الحقائق والتعبير بالبيانات:

اعتاد الناس على علاج المشاكل على أساس الانطباعات والخبرات الشخصية، وبالتالي أصبحت الحلول المطروحة والتي يتم تنفيذها غالبًا هي عبارة عن افتراضات ولا تعتمد على أرضية صلبة من الحقائق.

وفي منهجية الجودة الشاملة، يجب الاهتمام بتحليل الحقائق، وذلك يتطلب ما يلي:

- تفهُّم أهمية الحقائق، والتدريب على ملاحظتها، والتعرف عليها.
- اكتساب مهارة عرض الحقائق باستخدام البيانات الصحيحة.
- القدرة على فصل البيانات الصحيحة عن غير الصحيحة.

٦ـ التركيز على قدرٍ محدود من الأشياء الهامة:

يجب أن يتم تطبيق القانون العالمي للأولويات بواسطة جميع أفراد المؤسسة في جميع الدراسات التحليلية، وذلك باستخدام الرسم البياني لباريتو (٨٠/ ٢٠) وهذا يتطلب الوعي في جميع الحالات والمواقع، بأنه يوجد عددٌ

صغير فقط من العناصر هو الذي يتضمن القدر الأكبر من القيمة والأهمية، وأن توفيق الله في تحديد هذه العناصر والعمل على تحسينها سيكون له آثار فاعلة على المؤسسة ككل.

٧ـ الرقابة العميقة على العمليات:

إن التركيز على العمليات وليس النتائج يجب أن يكون محل اهتمام جميع أفراد المؤسسة، بحيث يتم دراسة خطوات ومراحل العملية نفسها وفي العمق مع اعتبار جميع العناصر التفصيلية وعلاقاتها بين بعضها البعض وذلك لخطوات ومراحل العملية، بغرض تحديد أسباب المشاكل والفاقد والقصور وعلاجها أولًا بأول، وبتدرج، وفي دورات متتالية، وبذلك يتم التحسين المستمر المستقبلي للعمليات.

٨ـ التوجه بالرقابة إلى خارج العملية:

إن التركيز على العملية من الداخل لا يكفي، بل يجب اتساع دائرة التحليل والبحث إلى خارج العملية لتحديد العناصر والأسباب الخارجية المؤثرة والمتأثرة بالعملية، مع تحديد أساليب التحكم في هذه العناصر، ومن الأدوات البسيطة الفعالة التي يمكن استخدامها في هذا الشأن هو تكرار السؤال لماذا؟ لخمس مرات أو أكثر لتحديد السبب الحقيقي للمشكلة أو الظاهرة أو تحديد العنصر المؤثر على التطوير المقترح (راجع المثال الموضح لأسلوب عظم السمكة في أدوات الجودة الشاملة بهذا الفصل).

٩ـ عدم إلقاء اللوم على الآخرين بالأخطاء:

إن العادة السيئة التي يمارسها كثيرٌ من الأفراد أو الوحدات التنظيمية بين بعضهم البعض، وذلك بإلقاء اللوم على الآخرين بالأخطاء والتقصير والإهمال وغيرها من النواقص، عادة يجب التخلص منها؛ لأنها تعتبر عائقًا شديدًا وقويًّا لعملية التحسين، وهناك توجه آخر مرفوضٌ مشابهٌ لهذه العادة السيئة، وهو محاولة تبرير الأخطاء التي يرتكبها الأفراد أو الوحدات التنظيمية.

المطلوب إذًا في الجودة الشاملة هو التوجه نحو التعاون الجماعي لاكتشاف فرص التحسين وتنفيذها بفعالية، وما يتطلب ذلك من البحث عن الأسباب الجذرية للقصور وعلاجها (وليس المتسبب). وعلى كلٍّ أن يهتم بتحسين العمليات في مجال المسئولية، والتعاون مع الآخرين بروح العمل الجماعي الفعال، وتجنب جميع العوائق التي تحول دون تحقيق ذلك.

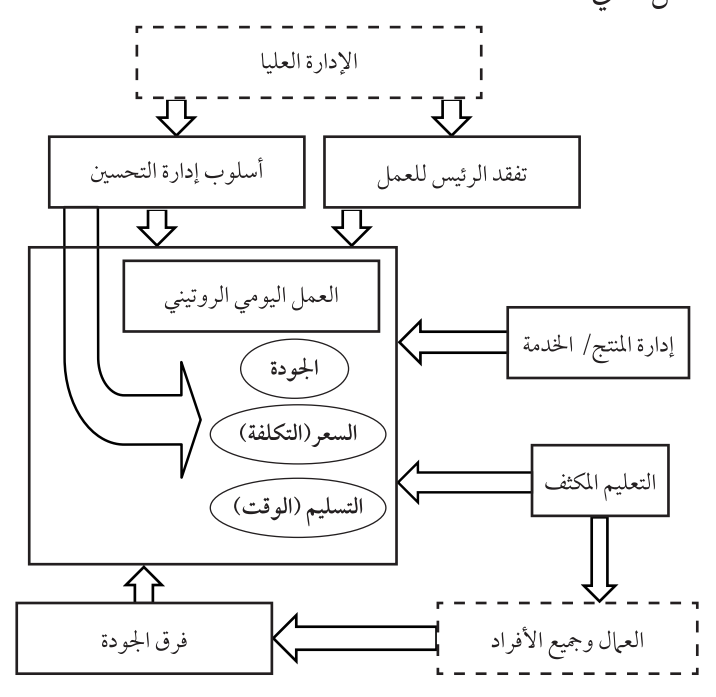


- نوصي بتوحيد أدوات الجودة في المؤسسة الواحدة، بحيث تكون سهلة في تعلمها، واستخدامها، وقوية في نتائجها
- مهارة الأفراد في اختيار أدوات الجودة المناسبة، فضلًا عن استخدامها
- التوجه في اتباع منهجية وأدوات التحسين نحو إرضاء العميل، بتحقيق احتياجاته وتطلعاته وأحلامه
- العصف الذهني أكثر الأدوات شهرة وانتشارًا، وهي كذلك أسلوب تفكير، ولا غنى لنا عنها في معظم أدوات الجودة الجماعية
- أداة عظم السمكة وخرائط تدفق العمليات من أهم الأدوات التحليلية لتحديد الأسباب الجذرية لمعظم المشاكل
- الإدارة الناجحة تدفع وتحفز جميع العاملين للاندماج في أعمال التحسين الذاتي والمستمر للعمليات
- المعلومات والمؤشرات المتاحة يجب تمكين الجميع من الاطلاع عليها بسهولة وبسرعة
- إرضاء العميل الداخلي الملاصق لك كزميل أو رئيس أو مرؤوس، لا يقل أهمية عن العميل الخارجي المستفيد من المنتج أو الخدمة المقدمة
- إن تبرير الأخطاء وإلقاء اللوم على الآخرين سلوك يجب التخلص منه، واستبداله بالتعاون الجماعي للبحث عن فرص التحسين
- الانسان فكر وعطاء ومشاعر، فيلزم لاستثماره تنمية الاحترام المتبادل بين الأفراد

الفصل السادس:

العمليات الأساسية (المحور الرابع)

إن العمليات الأساسية هي المجال الذي يتم فيه تطبيق وتفاعل الفروض الأساسية/ وثقافة وسلوك الجودة من خلال ممارسة جميع الأنشطة؛ حيث يتم تفاعل وتناسق وتوافق أعمال الإدارة العليا والوسطى والتشغيلية والموظفين؛ للتخطيط وإدارة وتنفيذ ومراقبة وتحسين العمل اليومي الروتيني، والموضحة في الشكل التالي:



١) أسلوب إدارة التحسين:

اهتمت الإدارة العليا في اليابان بعلوم الإدارة والتخطيط الإستراتيجي والمتابعة والتقويم، بالتوجه نحو إدارة التحسين في ظل منهجية الجودة الشاملة، ووضعت نموذجًا عمليًّا لذلك يُعرف بإدارة هوشن (Hoshen Management) ويعتبر أعظم تقدم حدث في اليابان، وهي تتم من خلال دورة سنوية لاستخراج خطوط التوجهات لتتبع التحسينات العظيمة، وهي تعتبر المنظور الياباني لأسلوب الإدارة بالأهداف الأمريكية.

يهتم هذا الأسلوب بفصل أنشطة الوقاية والصيانة عن أنشطة التحسين التي تعتمد على السياسات التي تصدرها الإدارة العليا؛ حيث يتم تحويل إستراتيجية الشركة إلى خطوط توجهات تشغيلية من خلال عرض التحسينات المهمة في مجالات محددة وواضحة، ويتم استنباط السياسات والأهداف السنوية من المصادر الأصلية باتباع التسلسل التالي:

- فلسفة الشركة وأنظمتها.
- رسالة الشركة.
- إستراتيجية الشركة.
- سياسة الشركة طويلة المدى.
- السياسات والأهداف متوسطة المدى للشركة.
- السياسات والأهداف السنوية.

الخصائص الرئيسية لأسلوب إدارة التحسين:

فيما يلي توضيح لأهم أربعِ خصائص رئيسية:

- جميع الأفراد يقومون بالتركيز على عدد محدود من الأولويات (٢ أو ٣) ولا تزيد عن (٥) التي يتم تحديدها بأسلوب باريتو، ليتم تركيز الجهود لتحقيق الأهداف المحددة من خلال فكرة القدرة على الاجتياز.
- الاهتمام بتطبيق أسلوب عظم السمكة للعمل على تخفيض الفجوة بين النتائج الفعلية والأهداف، وذلك بإزالة الأسباب التي أدت إليها.
- توصيل أهداف وتوجهات الإدارة العليا إلى أدنى المستويات في المؤسسة، مع التوضيح والتفعيل والترجمة لها، وذلك بالترابط والتفاعل بين جميع مستويات الإدارة من أعلى إلى أسفل، ومن أسفل إلى أعلى.
- التطبيق الشامل لدورة التحسين المستمر (خطط/ نفذ/ اختبر/ صحح) في جميع المراحل والمستويات والعمليات والإجراءات، وهذه أهم خاصية، لذا سيتم شرحها في الفقرة التالية:

دورة التحسين المستمر:

وضعت دورة التحسين المستمر في البداية بواسطة الخبير الإحصائي الأمريكي (شوهارت Shew hart) وعرفت باسمه، وكان يعمل في معمل للتليفونات بنيويورك، وفي سنة ١٩٢٤ م كان محاضرًا بكلية الدراسات العليا

بقسم الزراعة، حيث قام بتطوير هذه الدورة المعروفة اليوم بـ(PDCA) وهي تعني(Plan / Do / Check /Act) (خطط/ نفذ/ اختبر/ تصرف) وأطلق عليها بعد ذلك عجلة ديمنج (Deming Wheel) كما هي موضحة في غلاف هذا الكتاب.

وهي دورة مبسطة لتحسين العمل، ويسهل فهمها، ولتحقيق النجاح في استخدامها؛ فيلزم ممارستها لفترات طويلة لاكتساب المهارة المطلوبة، ويمكن استخدامها في المشاريع الكبيرة وفي أصغر الأعمال، وتتم الدورة على الأربعة مراحل التالية:

١ـ **خطط**: تبدأ الدورة بمرحلة التخطيط للعلاج الأفضل لفرصة التحسين (أو علاج مشكلة) متضمنة لمعايير مستويات الجودة المطلوب تحقيقها.

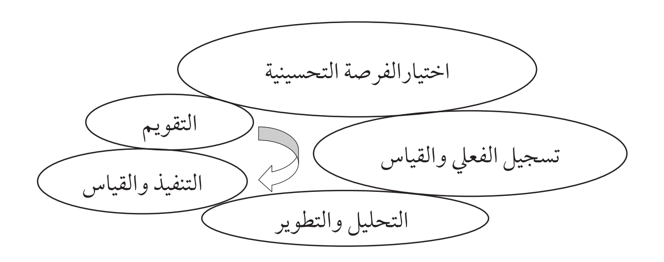
٢ـ **نفــــذ**: في المرحلة الثانية يتم التنفيذ الفعلي للعلاج مع الالتزام بتحقيق مستويات الجودة المطلوبة في الأوقات والأزمنة وبالتكلفة المناسبة.

٣ـ **افحص**: هذه هي المرحلة الثالثة التي يغفل عنها كثير من الناس، وهي متابعة التنفيذ واختبار وقياس مدى توافق التنفيذ مع المخطط لتحديد التجاوز والفجوة بينهما.

٤ـ **تصرف**: وهي أهم مرحلة في هذه الدورة، حيث يؤخذ فيها التدابير اللازمة لتغطية الفجوات وتصحيح الخطأ، وقد تكون لتصويب التنفيذ أو لتعديل وتحديث المخطط.

ثم تبدأ الدورة مرة أخرى للتخطيط لتنفيذ تلك التدابير وتغطية الفجوات وهكذا، ويستمر اتباع هذه الدورة لتحقيق الأهداف التي لا نهاية لها في ظل سياسة التحسين المستمر لكل شيء.

ويمكن اعتبار هذه الدورة منهجية للتحسين المستمر، كما نوصي لأي مؤسسة بأن تضع لنفسها منهجية لتحسين العمليات تتناسب مع بيئة العمل وقدرات وإمكانيات أفرادها، على أن يتم تدريبهم عليها، وفيما يلي مثالٌ لمنهجية التحسين المستمر للعمليات:



مراحل تطبيق أسلوب إدارة التحسين:

المرحلة (١): الإعداد للأهداف والسياسات السنوية، واعتمادها:

يتم ذلك باتباع الخطوات التالية:

- تحليل نتائج السنوات السابقة، مع إبراز الأخطاء والقصور بغرض استنباط فرص ومؤشرات التحسين، مع الحذر من التوجه نحو محاسبة المسئولين عن النقص أو الأخطاء.
- تحليل البيئة الخارجية، لتحديد أي عناصر هامة متغيرة في الاقتصاد العالمي والمحلي يؤثر على أنشطة المؤسسة.
- تحديد الأهداف والسياسات طويلة ومتوسطة المدى في ضوء المؤشرات السابقة.
- اعتماد السياسات والأهداف بواسطة رئيس المؤسسة، مستندًا إلى مؤشرات عامة وما حصل عليه أثناء تفقده للعمل بنفسه خلال السنة الجارية، كذلك يقوم بعرض الأهداف والسياسات بنفسه على جميع العاملين، مع حثهم على المشاركة الفعالة لتحقيق الأهداف، بعد التأكد من وضوحها لهم.

يتم ممارسة هذه المراحل من خلال عملية تحليل المعلومات من أسفل لأعلى، ويتم ذلك بالاستعانة بالتقارير والقياسات الدورية التي يتم إصدارها خلال السنة.

المرحلة (٢): وضع آلية تنفيذ الأهداف والسياسات:

يتم توضيح آلية تنفيذ السياسات باستخدام الرسم البياني لشكل الشجرة، حيث يتم عمل الخطط لتتبع جميع الخطوط والخطوات حتى نصل

إلى التصرفات المطلوب تنفيذها في العمل اليومي، وذلك يتضمن- أيضًا- التحديد الواضح لبرامج التنفيذ المشتملة على مسئوليات الأفراد والإدارات، ومن الأدوات المساعدة في وضع آلية تنفيذ الأهداف:

- نوصي باستخدام برنامج التقييم والمراجعة (PERT) لوضع خطة للتطبيق والمتابعة.
- الرسم البياني للمصفوفة؛ لتحقيق التناسق والتوافق بين جميع أنشطة التنفيذ الرئيسية والفرعية.
- نموذج المفاضلة بين البدائل؛ لاختيار أفضل البدائل.

المرحلة (٣): تنفيذ الأهداف والسياسات:

في هذه المرحلة يتم تنفيذ الأهداف والسياسات طبقًا للمسئوليات المحددة للأفراد والإدارات، وهذا ما سيتم توضيحه في الفقرة القادمة للعمل اليومي الروتيني، وقد يتطلب التطبيق عمل لوحات ورسومات لتسجيل النتائج الفعلية والرقابة اليومية عليها.

إن مرحلة التنفيذ هي المحك الفعلي لإبراز الأعمال، للحصول على نتائج ملموسة تدل على إرضاء العميل الخارجي والداخلي، والتي تتطلب معرفة واضحة وكاملة وصحيحة عن احتياجات ورغبات وتطلعات العملاء، والتي تتمثل فيما يلي:

- الجودة.
- السعر (التكلفة).
- التسليم (الوقت).

والتي يجب ان تؤخذ في الاعتبار أثناء وضع واعتماد السياسات والأهداف بواسطة الإدارة العليا بعد المشاركة الفعالة من الجميع.

المرحلة (٤) التحقق الدوري من التطبيق:

المراجعة الدورية للنتائج هي الوسيلة المناسبة للتحقق من صحة التطبيق، بحيث تتم شهريًّا أو ربع سنويًّا طبقًا لطبيعة المؤشرات، وتتم المراجعة بواسطة نفس المسئولين عن تطبيق السياسات والأهداف، ويتم مناقشة النتائج في اجتماعات دورية مع تطبيق دورة التحسين المستمر، وخاصة على المؤشرات الشاذة التي يتم اكتشافها، كما يتم تحليل النتائج والبيانات والمعلومات باستخدام أدوات الجودة والأدوات الإدارية المناسبة؛ لتحديد الفجوات بين الفعلي والمستهدف، والعمل على تغطيتها من خلال عمل جماعي فعال.

٢) العمل اليومي الروتيني:

إن الأعمال اليومية الروتينية تعتبر الدعامة الثانية للجودة الشاملة مع الدعامة الأولى وهي إدارة التحسين المستمر، حيث يتم تطبيق أنظمة توكيد وتحسين الجودة التي وضعت بواسطة الإدارة، وفيما يلي بعض خصائص الأعمال اليومية الروتينية:

- أن يكون لكل وحدة تنظيمية في المؤسسة تطبيقٌ محليٌّ يحقق لها المستوى الخاص بها.
- أن يكون لكل وحدة الاستقلال المحلي للمسؤوليات المفوضة لها.
- الرقابة على جودة أداء الأفراد، والتحسين المستمر لمعدل أداء الوحدة.

كما أن معالم العمل اليومي الروتيني تكون أكثر وضوحًا بالإجابة على الأسئلة الستة المشهورة:

- هو العملية الإدارية للسعي لتحقيق الأهداف، والتحديد الكامل لإرضاء العميل؛ لتحديد **لماذا** نعمل؟
- ولتحديد **ماذا** نعمل في كل يوم؟
- والعمل المطلوب تنفيذه بواسطة جميع وحدات الشركة؛ لتحديد **من** المسئول عن كل عمل؟
- وأساليب العمل ووسائل الرقابة والتحسين المستمر للجودة؛ لتحديد **كيف** نعمل؟
- والعمل الذي يتم تطبيقه في جميع الوحدات التنظيمية لجميع الأنشطة والعمليات؛ لتحديد **أين** نعمل؟
- والأداء اليومي الدائم الموضح لوقت وتسلسل وترتيب العمليات والخطوات؛ لتحديد **متى** نعمل؟

وفيما يلي شرح مختصر لبعض معالم العمل اليومي الروتيني:

١ـ أولويات العميل الداخلي:

يتم تحديد علاقات الوحدات التنظيمية للمؤسسة، بهدف تحديد العملاء الداخليين ورغباتهم في ضوء الأهداف والسياسات، من خلال سلسلة العملاء/ والموردين وأدوات استبيان ونافذة العميل.

٢ـ الاستقلال المحلي والمبادرة:

إن كل وحدة تؤدي العمل باستقلالية (بل إن كل فرد- أيضًا- له استقلاليته في العمل) ورغم ذلك فيجب أن يتم من خلال آلية الجودة الشاملة تحقيق التناوب والتناسق بين هذه الوحدات وهؤلاء الأفراد في انسجام متناسب مع الأولويات.

٣ـ الصيانة والرقابة المنظمة:

لتحقيق إرضاء العميل الداخلي من خلال المخرجات والمنتجات، فيلزم تطوير إمكانية الرقابة على عمليات الوحدات والأفراد، من خلال عمليات الصيانة، وذلك يتطلب وجود عملية للرقابة على الأنشطة، والتي تعتمد على تنميط أساليب تنفيذ العمليات وإيجاد نظام للرقابة، بحيث تمتد آثار ذلك تدريجيًّا إلى جميع العمليات والأنشطة يوميًّا، وبصفة مستمرة.

٤ـ التحسين المستمر:

إن مجرد أنظمة الرقابة للصيانة لا تكفي لإرضاء العميل، وقد أضاف العمل اليومي الروتيني قدرة أكثر على التحسين الثابت للأنشطة المحلية،

حتى يصل إلى مستوى عالٍ من الفعالية، ومن ذلك يجب أن يكون هناك عزيمة ثابتة لأنشطة التحسين المستمر للعمليات والنتائج الآنية طبقًا للأولويات.

٥ـ إمكانية التطبيق:

إن العمل اليومي الروتيني من منظور إرضاء العميل، يمكن تطبيقه من الناحية النظرية في جميع أنشطة الشركة، ولكن في الواقع- وباعتبار أن هذه العملية مستمرة- فإن لها فعالية وخاصة على الأنشطة ذات الطبيعة المتكررة، حيث يتم تطبيق التوصيات التحسينية أثناء التشغيل الفعلي للعمليات ضمن الأعمال اليومية سواء بغرض التحسين أو الصيانة.

ويتم التطبيق من خلال الأربعة منهجيات التالية:

- منهجية العمليات- برؤية المخرجات.
- منهجية العملاء- بمنظور مستخدمي المخرجات.
- منهجية مراقبة العمليات- لتحديد نظم الرقابة المحققة للأداء المطلوب.
- منهجية التحسين- بتتبع التحسينات المطلوبة لإرضاء العملاء بمشاركة جميع الأفراد.

وقد وُضعت العشرُ مراحل التشغيلية التالية لتطبيق العمل اليومي الروتيني:

- تحديد العمليات ذات الأولوية؛ للتركيز عليها.
- توصيف العمليات؛ لتحديد مدى الاحتياج للعمليات وأهدافها.
- تحديد رغبات العملاء؛ للتعرف على مدى تحقيقها.
- تحديد مؤشرات الجودة؛ لاستخدامها في قياس الأداء.
- إنشاء مستويات الرقابة؛ لتحديد الفجوة بين المستهدف والأداء الفعلي كميًّا.
- تحديد نظم الرقابة؛ للتأكد من صحة تشغيل العمليات.
- تطبيق نظم الرقابة؛ لتجميع المعلومات عن الأداء الفعلي.
- تحليل النتائج؛ لتحديد مدى رضاء العميل (تحديد الفجوة).
- تطبيق التحسين؛ لعلاج الأداء المنخفض (تغطية الفجوة) وتحسين مستوى الجودة.
- تنميط وتوثيق التحسين طبقًا للأداء الفعلي بعد التحسين الذي يرضي العميل.

وفيما يلي شرح لهذه المراحل:

١ـ تحديد العمليات ذات الأولوية:

في هذه المرحلة، يتم التحديد الصحيح للعمليات والمخرجات ذات الأولوية للاهتمام والتحسين للبدء بها، بحيث يتم تحسين باقي العمليات

لاحقًا؛ لأنه لا يمكن أن يتم تحسين جميع العمليات في آن واحد، ويمكن تحقيق هذه الخطوة بالتسلسل التالي:

١ـ إعداد قائمة بجميع العمليات- بتسجيل وتحليل الوضع الجاري.

٢ـ تصنيف العمليات طبقًا لأهميتها- بتحديد عناصر التصنيف، ووضع أوزان لها.

٣ـ اختيار العمليات ذات الأولوية الأولى- بعد تقييم الإدارة للعمليات في ضوء عناصر التصنيف.

٢ـ توصيف العمليات:

يتم في هذه المرحلة تحديد كل عملية بصورة أوضح ولكن ما زالت عامة، بحيث يتم تحديد مجالها وحدودها ومختصر عنها ومخرجاتها والعملاء والمستخدمين والمستفيدين، و.. الخ.

٣ـ تحديد رغبات العملاء:

يتم تحديد احتياجات ورغبات وتوقعات العملاء (للعملية تحت الدراسة) مع وضع أولويات لها طبقًا للسياسات والأهداف، بغرض التركيز عليها أولًا.

٤ـ تحديد مؤشرات الجودة:

يتم تحديد المؤشرات المناسبة لقياس مدى رضا العميل للمخرجات والمنتجات التي تقدم له، والمؤشر المناسب يجب أن يتوفر فيه الشروط التالية:

- أن يكون مرتبطًا مباشرة بالعملية ومخرجاتها.
- وأن يكون مرتبطًا مباشرة باحتياجات ورغبات العميل.
- وأن يكون متضمنًا لعناصر يمكن قياسها بالإمكانيات المتاحة.

٥ـ إنشاء مستويات الرقابة:

في هذه المرحلة، يتم إنشاء وتحديد المستوى (أو الرقم) المطلوب تحقيقه لكل مؤشر للجودة، ويمكن تحقيق ذلك بالتحليل الإحصائي للبيانات التاريخية الفعلية، مع التنبؤ للمستقبل لتحقيق الأهداف المطلوبة، وليس من الضروري تحقيق المستهدف النهائي في المرة الأولى بجولة واحدة، بل يمكن تحقيقه بتدرج من خلال عدة جولات، حيث ينشأ لكل جولة المستهدف المناسب لها، ويفضل وضع هذه المستويات في شكل رسومات بيانية يمكن التعامل معها بسهولة لمقارنتها بمعدل التقدم في الأداء الفعلي.

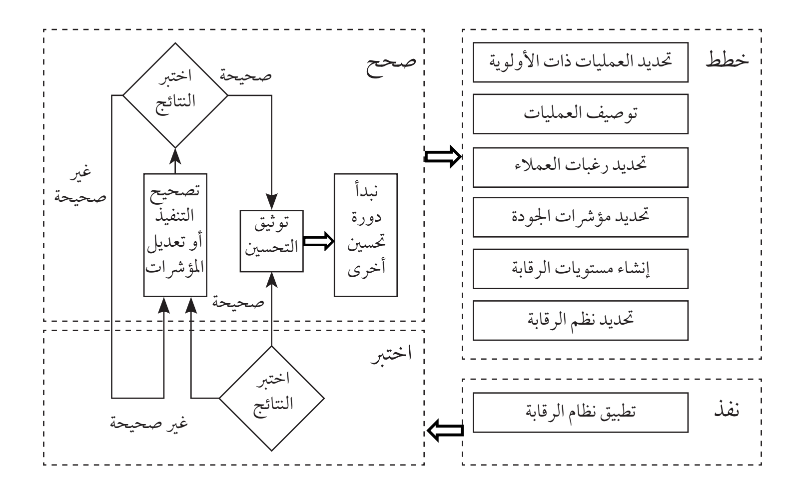
٦ـ تحديد نظم الرقابة:

هذه المرحلة يتم فيها وضع نظم الرقابة، حيث يتم التركيز على العملية من الداخل، هذا النظام الذي يتم به تتبع تنفيذ العملية والرقابة عليها، ولوضع نظام الرقابة يمكن اتباع التسلسل التالي:

- تحديد كيفية تنفيذ العملية بإنشاء إجراءات نمطية لها.

- تحديد نقاط أو (مواقع) الرقابة، وذلك بتحليل العملية وتحديد المخرجات البينية، وينصح باستخدام أسلوب عظم السمكة لتحديد أي هذه النقاط يعتبر أسباب مؤثرة على مؤشرات الجودة السابق تحديدها، لتكون هي نقاط الرقابة، تجدر الإشارة هنا بأن في هذه المرحلة يجب أن يتم ضبط أو تعديل مؤشرات الجودة لتتناسب مع نقاط الرقابة.
- التحديد الواضح لمؤشرات الجودة.
- تحديد الإطار التنظيمي للقياس، لتحديد كيفية تطبيق نظام الرقابة تفصيليًّا وعمليًّا، مثل تحديد ما يلي:
  - □ أساليب ودورية تجميع البيانات.
  - □ وسائل عرض النتائج (خرائط/ رسوم بيانية...).
  - □ الأفراد والجهات المسؤولة عن تجميع البيانات وعرضها، وكذلك المسئولين عن تحليلها واتخاذ قرارات بشأنها.
  - □ يتم عرض نظام الرقابة بصورة موجزة ومختصرة.

** يلاحظ أنه بتحديد نظم الرقابة فقد تم استكمال المرحلة العامة للتخطيط باستخدام دورة التحسين المستمر- انظر الشكل التالي:



٧ـ تطبيق نظم الرقابة:

إن تطبيق نظم الرقابة تتم بالتزامن مع مرحلة التنفيذ للعمل، حيث يتم فيها أولًا ضبط نظم الرقابة باستخدام دورة التحسين المستمر كما يلي:

- **خطط:** بعرض نظم الرقابة على جميع الأفراد والجهات ذات العلاقة لمشاركتهم في مناقشة النظام وتفهمه ومعرفة كيفية التطبيق.
- **نفذ:** يتم تنفيذ تجريبي لنظم الرقابة في بيئة التشغيل الفعلي لفترة محددة.
- **اختبر:** يتم التأكد من تطابق التنفيذ الفعلي للنظام مع ما تم تصميمه، حيث يتم في هذه المرحلة تحديد التعديلات المطلوبة، سواءً لتغيير أساليب وخطوات التنفيذ أو تعديل نظم الرقابة نفسها.

- **صحح**: يتم اتخاذ الخطوات والتصرفات التفصيلية لعمل التعديلات المطلوبة لتحقيق التطابق بين النظام والتشغيل الفعلي، في اتجاه التحسين لإرضاء العملاء، وفي مرحلة الضبط هذه يتم التحقق أيضًا من إمكانية تطبيق نظم الرقابة.

وبذلك يتم الاستمرار في تطبيق نظم الرقابة مع تتبع ومراقبة آثاره على جميع العناصر الأخرى (سلوك الأفراد/ أساليب التنفيذ/ المواد/ الآلات والعدد/ ... الخ).

٨ ـ تحليل النتائج:

في هذه المرحلة، يتم اختبار النتائج وتحليلها مع تحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والمستهدف لمستويات الرقابة السابق تحديدها، ومدى تحقيق الأهداف، ويتم في هذه المرحلة تحديد فرص التحسين، سواءً لتقليل الفجوة (التحسين السلبي للجودة) أو الارتقاء بمستوى الجودة، وبالتالي مستويات الرقابة (التحسين الإيجابي للجودة).

٩ـ تطبيق التحسين:

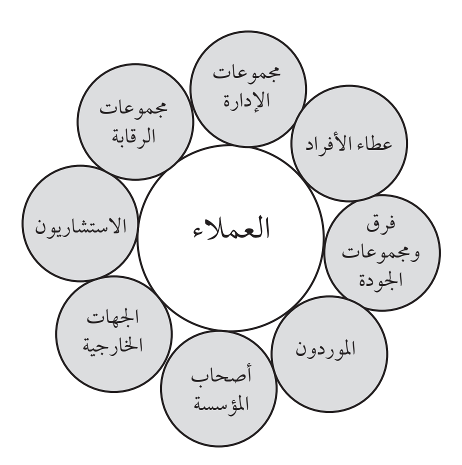
هذه أهم المراحل على الإطلاق؛ لأنها الترجمة الفعلية للتحسين المستمر (السلبي أو الإيجابي)، والحذر كل الحذر من التصرفات الارتجالية أو المثيرة للتحسين دون دراسة واعية، وخاصة في ظل الظروف أو المواقف الطارئة، ولذلك ينصح بمراعاة ما يلي:

- اتباع دورة التحسين المستمر بفاعلية (خطط/ نفذ/ اختبر/ صحح) لضمان الوصول إلى معالجات فعالة للتطوير والتحسين، وفي حالة الطوارئ يتم إيقاف أسباب المشاكل (أو الحد من آثارها) على قدر الإمكان، لحين دراسة المشكلة بالأساليب الصحيحة الواعية والمناسبة، علماً بأن علاج المشاكل بصفة عامة له اتجاهان:

الاتجاه الأول: تصحيح الآثار والنتائج التي حدثت بالفعل نتيجة المشكلة.

الاتجاه الثاني: وضع معالجات لإزالة أسباب حدوث المشكلة مستقبلًا (أو الحد من آثارها).

- تحقيق المشاركة الفعالة والمنظمة للموارد البشرية بمعناها الشامل طبقًا لطبيعة المشكلة أو فرصة التحسين، وإن الموارد البشرية تشمل كل ما يلي:



١٠ـ تنميط وتوثيق التحسين:

هذه هي المرحلة الأخيرة في العمل اليومي الروتيني، حيث يتم دمج جميع التصرفات والتدابير التي تم تنفيذها في عمليات التحسين، للعمل على توثيقها في شكل نمطي يكون بمثابة مستوى جديد للجودة، ولتحقيق ذلك يتم القيام بالعمليات التالية:

- مراجعة وتحديث وثائق ومستندات العملية المطورة.
- تحديد الأفراد المشاركين في عمليات تطبيق التحسين.
- تدريب وتجهيز الأفراد المسؤولة عن تنفيذ التحسين أثناء التشغيل الفعلي للعملية المطورة.
- التأكد من تطابق التنفيذ الفعلي مع التنميط الجديد للعملية.
- التأكد من أن التنفيذ مستمر (ومتطابق) وبفاعلية.
- تجدر الإشارة هنا إلى أن الوثائق الجديدة للعمليات يمكن الاستفادة منها لتحسين عمليات أخرى مشابهة أو متلائمة مع هذه العمليات.

يوجد ترابط وثيق بين إدارة التحسين المستمر والعمل اليومي الروتيني في مجال التحسين أولًا، وأيضًا فإن المشاكل المزمنة والدائمة أو التي تُكتشف أثناء العمل اليومي الروتيني فيجب أخذها في الاعتبار عند إعداد السياسات والأهداف في أثناء ممارسة إدارة التحسين المستمر.

٣) تفقد الرئيس للعمل:

إن تفقد الرئيس للعمل يعتبر أصلًا من منهجية الإدارة المعروفة بوظائف التخطيط والإشراف والتوجيه، ولكن في هذه الفقرة نؤكد على أهمية هذه الوظيفة وكيفية تأديتها في ظل الجودة الشاملة؛ حيث يتطلب من الرئيس عملَ ما يلي:

- يتفقد الرئيس بنفسه في أوقات محددة أثناء العام العملياتِ بعمق أثناء تشغيلها، وليس فقط النتائج.
- يعمل على تقييم ودعم المشاكل الرئيسية من منطلق مسئوليته، بتقديم اقتراحات إلى مجموعات الأفراد المسئولة عن دراسة وعلاج هذه المشاكل.
- يعمل على تطبيق أساليب مراقبة الجودة للبحث عن أسباب المشاكل.
- يعمل على أن يكون قدوة لجميع أفراد المؤسسة أو (الوحدة التنظيمية التي يترأسها) وذلك في تطبيقه الصحيح لمنهجية الجودة الشاملة.

** نعني برئيس العمل هو المسئول عن أي وحدة تنظيمية في جميع المستويات (المؤسسة- القطاع- الإدارة- القسم- الشعبة).

١ـ أهداف تفقد الرئيس للعمل:

فيما يلي أهم أهداف تفقد الرئيس للعمل:

- يتأكد من توافق الأنشطة اليومية للوحدات التنظيمية مع سياسة الشركة.
- يتأكد من التطبيق الصحيح للسياسة وتوجيهات الرئيس.

- التعرف على المشاكل الداخلية الهامة.
- التعرف على المشاكل العامة للمؤسسة.
- التحفيز المباشر للعاملين على التفاعل في تطبيق منهجية الجودة الشاملة.

وفيما يلي بعض الأهداف غير المباشرة:

- التدريب العملي للرئيس نفسه على منهجية الجودة الشاملة.
- الحصول على معلومات فعلية دقيقة تساعد الرئيس في تحديد السياسة للسنوات اللاحقة، ليس بغرض انتقاء المعلومات التي تقدم للرئيس من الإدارة، بل لتكملتها.
- تحسين تدفق الاتصالات بين أفراد المؤسسة بعضهم البعض وبينهم وبين الرئيس نفسه.

٢ـ كيفية قيام الرئيس بتفقد العمل:

يتم تحديد وحدة تنظيمية ووقتًا للزيارة بفترة مناسبة (أسبوعين مثلًا) حيث يقدم مدير الوحدة التنظيمية تقريرًا مختصرًا عن موقف الإدارة إلى الرئيس، وفي أثناء الزيارة التي تستغرق غالبًا اليوم بكامله يصطحب الرئيس بعض نوابه، وفيما يلي مثالٌ لمراحل تفقد الرئيس للعمل:

المرحلة (١): يتم دراسة تقرير مدير الوحدة التنظيمية في ضوء التصرفات والتدابير التي تمت في الزيارة السابقة.

المرحلة (٢): تقوم الإدارة التي سيتم زيارتها بتوضيح الأنشطة ذات الأولوية، مع تحديد الاحتياجات الجديدة الداخلية والخارجية التي تؤثر على هذه الأنشطة.

المرحلة (٣): تتم مناقشة مدير الإدارة والمسئولين عن عناصر الرقابة والسياسة مثل مشاركة العاملين، والتدريب، ومشاكل التمويل المالي، وفيما يلي بعض الأسئلة التي يمكن توجيهها في المناقشة:

- ما هي المشاكل التي واجهت الإدارة في تتبع السياسة؟
- ما هي الإجراءات التي تم تنفيذها لتحقيق هذه النتائج؟
- ما هي المشاكل المتوقعة في المستقبل القريب؟
- ما هي الاقتراحات التي ترغب الإدارة لرفعها للإدارة العليا للمؤسسة؟

في هذه المرحلة، يجب على مدير الإدارة أن يكون مستعدًّا للرد على الاستفسارات والمناقشة، وما يلزم من ذلك من تجهيز للمعلومات المطلوبة بصدق وأمانة وشفافية.

المرحلة (٤): يتم تحديد فرص التحسين ومجالات الدراسة والبحث لعلاج المشاكل بهدف تحديد الأسباب، وليس بهدف إلقاء اللوم على الأفراد.

المرحلة (٥): يتم إعداد تقرير عن يوم الزيارة متضمنًا قائمة التدابير التي تمت والمطلوب تنفيذها مع ملاحظة ما يلي:

- لا تفحص النتائج فقط، ولكن اعمل على تقييم العمليات.
- قد تظهر أشياء تتناقض مع المعلومات، فحاول التركيز على أسباب المشاكل وتجنب البحث عن الاتهامات وإلقاء اللوم على الأفراد.
- استخدام وسائل مرئية لعرض المعلومات في صورة رسومات بيانية.
- امنح وقتًا كافيًا للمناقشة لتسمح بتبادل المعلومات بوضوح ولاستكمالها.
- تأكد من أن الإدارة مستوعبة لمفاهيم الجودة الشاملة أثناء مشاركتها في الاقتراحات والتوصيات.

ومن الفوائد المتوقعة من عملية تفقد الرئيس للعمل:

- في ظل دراسة الرئيس العملية لمفاهيم الجودة الشاملة، فهذه فرصة لفهم الشركة بصورة متسعة من خلال تحليله للعمليات.
- سيتمكن الرئيس من الإحاطة الحقيقية بموقف الشركة، وخاصة إذا حثَّ المديرين على تقديم المشاكل والمعوقات في تقاريرهم بدلًا من إبراز الجوانب المضيئة فقط كما يتم حاليًا في معظم المواقع.

● إن العلاقات بين الإدارة والعاملين دائمًا تكون ضعيفة أو مبتورة في مواقع كثيرة، وإن تفقد الرئيس للعمل تعتبر فرصة ممتازة في هذا الشأن لتقوية هذه العلاقات، ويا حبذا لو تم ترتيب احتفالات غير رسمية في المناسبات العامة والاجتماعية لتحقيق ذلك.

● إنها فرصة مناسبة لتحفيز وحثِّ المشاركين على الاهتمام بأنشطة الجودة الشاملة وتوضيحها، ورفع قناعة وزيادة فاعلية الجميع.

** نؤكد على قيام جميع الرؤساء في جميع المستويات الإدارية المختلفة بتفقد العمل بنفس الأسلوب المشار إليه أعلاه.

استفسارات عن تطبيق السياسات:

● كيف تم ترجمة سياسات المؤسسة إلى علاقات واقعية وملموسة؟
● هل تم وضع مؤشرات وأهداف كافية للأنشطة ذات الأولوية؟
● هل تم تقييم تدابير التصحيح بأساليب مناسبة؟
● هل تم أخذ الميزانية التقديرية في الاعتبار؟
● هل تم استخدام أساليب تحليل التكلفة والفائدة؟
● هل تم استخدام الأدوات بصورة صحيحة وفعالة؟
● هل تم وضع برامج زمنية تفصيلية لتطبيق الخطط؟
● هل تم التنسيق بين احتياجات الوظائف (الرأسية) والأنشطة (الأفقية)؟

- هل تم تنفيذ خطط طوارئ (تجريبية) للأنشطة الحرجة؟
- هل تم متابعة تنفيذ تدابير التصحيح بصورة صحيحة؟
- هل أخذت أي تدابير لعلاج المعوقات أو إبرازها؟
- هل تم تحديث العمليات الموثقة بالتحسينات التي تمت؟

استفسارات عن التعليم والتدريب:

- كيف تم تطوير برامج التدريب؟
- ما هي برامج التدريب الجارية (المناهج/ موقف المتدربين)؟
- هل يستفاد من التدريب في الأعمال اليومية (أمثلة)؟
- هل تم تطوير برامج التدريب على وضع وتطبيق السياسات؟
- ما هو مدى فاعلية مؤشرات قياس نشاط التدريب؟
- هل يوجد احتياج لمزيد من التدريب؟
- هل أخذت أي تدابير لعلاج القصور في نشاط التدريب؟

٤) فرق الجودة:

إن فرق الجودة هي أكثر المحاور إبداعًا في الجودة الشاملة؛ لأنها تعبر عن أعظم عزيمة للاجتياز والريادة، وأكثر المجالات حساسية في إدارة المؤسسة للاستفادة من الموارد البشرية.

لقد ظهرت فرق الجودة أولًا في اليابان في صيف سنة ١٩٦٢م، ودلت على بُعد نظر الإدارة اليابانية وتخطّيها لعهد النموذج الغربي في سنة ١٩٦٠، وفي الفترة من سنة ٨٠ إلى ٨٥ اشتهرت فرق الجودة في توجهات الإدارة اليابانية بعد نجاحهم في تطبيق تقنية التصرف الآني (JIT) والذي عرف بالعبارة (شركة بدون مستودعات).

إن المراجع التي تعرضت لموضوع فرق الجودة (باللغة الإنجليزية) كانت للأسف غير مناسبة، وغير معبرة عن حقيقة النجاح الذي تم في اليابان، والنجاح المحدود في الغرب فرغم أن مؤسسات كثيرة طبقت منهجية فرق الجودة في الغرب إلا أن النجاح الحقيقي كان لعدد محدود منها، وقد يرجع ذلك لسبب مهم وهو أن بعض المؤسسات تقوم بتطبيق فرق الجودة كناحية مظهرية، دون وجود فهم واضح وقناعة لأهمية فرق الجودة لدى إدارة المؤسسة، وكذلك لعدم الفهم الواضح لفرق الجودة أنفسهم لدورهم في نجاح المؤسسة.

تعريف فرق الجودة:

هي مجموعة صغيرة من الأفراد تعمل متطوعة لتطبيق منهجية مراقبة وتحسين الجودة على عملية محددة في داخل وحدة تنظيمية (شركة/ قطاع/ إدارة/ قسم/ ....).

ويجب أن يتم عمل هذه المجموعة من خلال مشاركة فعالة وحماس وتعاون من جميع الأفراد، وباستخدامهم لأفضل الأساليب بمهارة وفاعلية.

فيما يلي الخطوط العامة المرشدة لأعمال فرق الجودة:

- تطوير قدرات الإدارة والقيادة بتشجيعهم على التطوير الذاتي.
- رفع الروح المعنوية بإيجاد البيئة المناسبة لتحقيق وعي أفضل عن الجودة والمشاكل الجارية والرغبة في التحسين.
- عمل الفريق بقلب واحد مع استيعاب السياسات والأهداف المطلوب تحقيقها في الوحدة التنظيمية، فضلًا عن تحقيق توكيد الجودة، وممارسة مبادئ الجودة الشاملة.

أهداف تحفيز فرق الجودة:

- المساهمة في تحسين وتطوير الشركة.
- احترام الإنسان وإيجاد بيئة صافية وصالحة للعمل.
- تطوير وإبراز القدرات البشرية لفرص التحسين التي لا حدود لها.

مفاهيم مهمة لفرق الجودة:

- إن مواقع العمل لا تنحصر فقط في أماكن تأدية خطوات العمليات، بل أيضًا مواقع الإبداع الفكري.

- التوسع في الآفاق العقلية بالاتصال بالجهات الداخلية والخارجية لتبادل الخبرات، فإن أعمال وأنشطة فرق الجودة ليست محدودة بمواقع العمل فقط.
- حث أعضاء الفريق وتدريبهم على تكوين علاقات جيدة مع الآخرين.
- إن المشاركة في فرق الجودة تساعد على التطوير الذاتي للعضو نفسه.
- إن النموذج الناجح لفرق الجودة لا يتم إلا بالدعم الحقيقي والفعال من إدارة المؤسسة، وما يلزم ذلك من تحفيز وتدريب وثقة عميقة في إمكانيات وقدرات الأفراد.

فريق الجودة للمؤسسة وفرق الجودة:

إن صعوبة إنشاء وتطوير برنامج فرق الجودة يرجع عادة للسهولة المخادعة التي تبدو عند بداية تنفيذ البرنامج، والحقيقة أن الأمر يتطلب عمل تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمؤسسة من الشكل الهرمي المألوف، إلى مجموعات عمل للجودة في صورة لجان مثلاً:

(لجنة التنسيق/ مكاتب فرق الجودة/ فرق تسهيل الجودة/ فرق الجودة).

وفيما يلي مهام هذه المجموعات:

- الحثُّ والتحفيز المستمر لإيجاد الوعي بالجودة الشاملة وتنميته باعتباره وقودًا لأنشطة فرق الجودة لإشعال فعاليتها وزيادة عددها.

- الاهتمام بتدريب المرشدين والمشرفين وقادة وأعضاء الفرق، مع العلم أن مناهج برامج التدريب هذه تختلف عن مناهج التدريب الإداري في النموذج الغربي.
- عقد اجتماعات دورية بصفة مستمرة للمرشدين وقادة الفرق لتطوير أدائهم وتقوية برامج تحسين الجودة.
- دعم أنشطة مشاريع التحسين الجارية، وذلك يتضمن:
  - ■ أنشطة وأعمال المرشدين.
  - ■ مداخلات المديرين وغيرهم من خارج فرق الجودة لتجميع البيانات وتحليلها وتطبيق التدابير الخاصة بالتحسين.
  - ■ مداخلات مجموعات العمل الأخرى واللجان.
- تامين الخدمات المطلوبة لمسار منهجية الجودة الشاملة وفرق الجودة، وذلك يتضمن:
  - ■ تأمين الموارد والأجهزة (نماذج/ حاسبات شخصية/ أجهزة اتصال/ أجهزة تصوير/ ...).
  - ■ تجهيز وتنظيم غرف الاجتماعات.
  - ■ تأمين مستلزمات عمل عروض أنشطة ونتائج فرق الجودة.
- عمل عروض لنتائج مشاريع تحسين الجودة للمستويات المختلفة، مثل:
  - ■ الزملاء في مواقع العمل الأخرى.

■ مدراء الإدارات.

■ الإدارة العليا.

■ الجهات الخارجية.

- تحليل نتائج مشاريع تحسين الجودة في الوقت المناسب، ووضع التوصيات بشأنها.
- متابعة تطبيق توصيات واقتراحات التحسين.
- الاهتمام بالحفاظ على فاعلية مسيرة برنامج الجودة، وما يستلزم ذلك من التوجهات السريعة للإدارة من المكافآت وغيرها.
- تبادل الخبرات مع المؤسسات الأخرى، أولًا لتحفيز العاملين، وثانيًا للآثار الخصبة على كلٍّ من الطرفين.
- المتابعة الدورية لأنشطة فرق الجودة، مع الأخذ في الاعتبار الآثار المتبادلة بين الأنشطة المختلفة والوحدات التنظيمية (لجان التنسيق/ المكاتب الإدارية/ التدريب/ عروض فرق الجودة والمرشدين/ دعم المشرفين/ ...).

إن جميع الواجبات والأنشطة السابقة يلزمها موارد واحتياجات لتنفيذها، وبالتالي يجب ترجمة هذه الاحتياجات إلى تكاليف لوضع ميزانيات تقديرية لها.

وفيما يلي بعض المشاكل المعيقة للعملية الإدارية لفرق الجودة:

- التغييرات في الأفراد أو الورديات.
- التغييرات في الآلات وأساليب العمل والمنتجات.
- ضغط العمل اليومي.
- المفاوضات من الجهات الخارجية.

مما سبق يتضح أنه لبقاء فرق الجودة مستمرة وبفاعلية؛ فيلزم وجود تنظيم قوي ومناسب وكافٍ مع القيادة الجادة المستمرة.

مكاتب فرق الجودة:

فيما يلي شرح تفصيلي لواجبات مكاتب فرق الجودة:

١ـ تحفيز فرق الجودة:

- نشر الوعي بمفهوم فرق الجودة على أساس السياسات والأهداف.
- تنظيم قسم لتشجيع فرق الجودة في المكتب، وتكليف الأفراد المناسبين بهذه المهمة.
- العملية الإدارية لبرامج التدريب:
  - إعداد برامج طويلة المدى للتدريب مقسمة إلى سنوات.
  - إعداد مناهج لتدريب المدربين.
  - تنفيذ برامج التدريب.

٢ـ دعم فرق الجودة:

- إمداد المرشدين بالاقتراحات والأفكار التي تساعدهم في إدارة الاجتماعات وأساليب تحليل البيانات، وما إلى ذلك.
- تتبع أعمال فرق الجودة مع أخذ التدابير المناسبة لتصحيح وعلاج نقاط الضعف.
- عمل الإجراءات والنماذج المطلوبة لأعمال فرق الجودة متضمنة للتقارير الخاصة بعرض النتائج النهائية والتقويم.

٣ـ الأعمال والخدمات الإدارية:

- خدمات ونظم حفظ المستندات (وثائق فرق الجودة/ تقويم المشاريع/ الهدايا والتقديرات).
- إعداد برنامج زمني لتنظيم اجتماعات فرق الجودة التي تعرض فيها النتائج.
- تنظيم لجان تقييم المشاريع واحتفالات توزيع الجوائز.
- إعداد الميزانيات التقديرية لأعمال فرق الجودة.
- تجهيز منشورات ودوريات الجودة، تنشر فيها أعمال ونتائج فرق الجودة.
- تنظيم الاجتماعات الدورية لمجموعات إدارة الجودة الشاملة.

المهام الأساسية لمرشدي الجودة:

١ـ التخطيط:

- وضع معايير محكمة لخطة التدابير بشأن فرق الجودة.
- المشاركة في لجان تخطيط فرق الجودة.
- دعم قادة الفرق في تجهيز الخطط السنوية، واختيار الأساليب المناسبة، وتحديد وعلاج المشاكل، و...
- تنظيم اجتماعات لفرق الجودة مع الإدارة العليا، لتوضيح الأهداف والخطوط المرشدة لتحقيقها.

٢ـ مساعدة فرق الجودة:

- الاتصال بقادة وأعضاء الفرق بصورة فردية لتقديم النصح والدعم والمشاورة في أعمال الفرق.
- تقديم المساعدة لزرع الثقة بين أعضاء فرق الجودة بعضهم البعض.
- التشجيع على الإبداع والتطوير الذاتي لقدرات وإمكانيات أعضاء فرق الجودة.

٣ـ التدريب:

- إعداد مناهج للتدريب وتطويرها.
- تطوير دورات وجلسات التدريب لقادة الفرق وللأعضاء عند الضرورة.

٤ـ تحفيز فرق الجودة:

- نشر أعمال ونتائج فرق الجودة في المنشورات والدوريات.
- بث فكرة فرق الجودة في جميع الإدارات والجهات؛ لإيجاد بيئة تساعد على فهم الفكرة ليكون حافزًا على الاشتراك في فرق التحسين وتفعيل الفرق الجارية.
- بث مفهوم بناء الإنسان في المؤسسة، كأحد خطوط الإرشاد الصادرة من الإدارة العليا.
- تحفيز فرق الجودة على الاجتماع مع الإدارة، وكذلك مع العمالة التشغيلية لتسهيل تنفيذ مهامهم، ولمزيد من التعاون.
- تشجيع فرق الجودة على عرض نتائج الدراسات التحسينية على الإدارات/ الأقسام...
- تشجيع فرق الجودة المتميزة على عرض نتائجها على فرق أخرى لتبادل الخبرات.
- تجهيز هدايا وشهادات لمنحها للفرق المتميزة.

٥ـ تقييم فرق الجودة:

- تقييم مشاريع التحسين باستخدام أساليب تحليل مناسبة بالاشتراك مع مدراء الإدارات ذات العلاقة.

- تقييم أداء ونتائج فرق الجودة.
- تقديم نتائج التقييم إلى المكتب المركزي لفرق الجودة.

٦ـ اجتماعات المرشدين وقادة الفرق:

يتم تنظيم اجتماعات دورية بين المرشدين وقادة الفرق؛ لتبادل الاقتراحات والانطباعات، وللإحاطة بالأساليب الجديدة، وكذلك لتطوير وتنمية قدراتهم الذاتية.

٧ـ تبادل الخبرات مع الجهات الخارجية:

- القيام بزيارات للجهات الخارجية والمؤسسات الأخرى، والاشتراك في مؤتمرات يتم فيها عرض نتائج فرق الجودة؛ للتعرف على مستوى التطور فيها.
- إعداد برنامج لزيارات المؤسسات الأخرى؛ لتدريب وتنمية قادة وأعضاء الفرق.

٨ـ الأعمال المالية:

المشاركة في إعداد الميزانيات لأنشطة فرق الجودة ومراقبة المصروفات، وما يلزم ذلك من التدريب على هذه الأمور بالمستوى المناسب (مثل برامج المحاسبة لغير المحاسبين).

الدور المهم لفرق الجودة:

فيما سبق تم توضيح بعض معاني ومفاهيم فرق الجودة، وفيما يلي سيتم توضيح الدور المهم لفرق الجودة بصورة مفصلة باعتبار العناصر التالية:

١ـ الدور الجديد للخطوط الأمامية للموظفين والعاملين (عمالة المستوى التشغيلي):

في الحقبة السابقة- ولفترات طويلة- كان هناك عدم تعاون بين الإدارة العليا والمتوسطة من جانب وبين عمالة المستوى التشغيلي من جانب آخر، فالتفكير للإدارة والتنفيذ للعمالة.

وقد أصبحت كثير من المؤسسات اليوم تكافح من أجل البقاء في ظل الابتكارات والإبداعات التكنولوجية، وسرعة التغيير والمنافسة الجادة، كلُّ ذلك يدفع لضرورة تنمية عزيمة الاجتياز للتعامل مع هذه الظروف.

وقد كانت الإدارة في الماضي تواجه هذه التحديات بمفردها، ولكن اليوم جاء دور العمالة بقدراتها لتشارك في مقاومة هذه التحديات، بحيث تتحمل جزءًا من هذا العبء، وذلك على أساس علاقات جديدة تمنح العمالة فرصة المساهمة في تطوير المؤسسة بطريقة تطوعية، ولكن يظل ذلك يرجع لتحفيز الإدارة ومدى رغبتها في الاستفادة من الموارد المتاحة.

٢ـ المطالب الإنسانية العميقة لعمالة المستوى التشغيلي:

يتطلع كلٌّ من يعمل إلى كرامته كإنسان وهو يؤدي مهنته، وخاصة عمالة المستوى التشغيلي، ولكن ذلك للأسف لا يراعى في ظل التنظيم الهرمي المعتاد، ولتخطي هذا الأمر فيلزم إحداث نقلة كبيرة للنظر إلى هؤلاء على أنهم بشر لهم إبداعات ذهنية وفكرية، فضلًا عن احتياجاتهم الإنسانية والاجتماعية، وأنهم ليسوا أذرعَ وأرجلًا تؤدي الأعمال المادية فحسب، ويمكن تحقيق هذه النقلة بحثِّ جميع العاملين- وخاصة في المستوى التشغيلي- على ممارسة دورة التحسين المستمر للعمل (دورة ديمنج- خطط/ نفذ/ افحص/ صحح) ويتم استخدامها بصفة مستمرة كأسلوب منظم وفعال لإطلاق القدرات الفكرية والمبدعة للعاملين، حتى يعتادوا أن يستخدموها أيضًا في حياتهم الاجتماعية، وسيكون ذلك دافعًا لهم لاستخدام الوسائل العلمية في التفكير والتخيل والتصرفات، وهنا تظهر الحاجة للتدريب على أدوات الجودة التي تحددها الإدارة بمشاركة العمالة.

٣ـ المشرفون وفرق الجودة:

إن دور المشرفين في جميع المؤسسات كبير إلى حد ما، حيث أن جميع المشاكل الصغيرة الصادرة من العمالة التشغيلية أو الموظفين تُعرض على المشرفين لوضع علاج لها وإصدار توجهات بشأنها، وفي نفس الوقت مطلوب منهم تحقيق أهداف الإنتاجية ومستوى الجودة المحددة بواسطة الإدارة، وبالتالي

فهم على صلة قوية أيضًا بالإدارة، وهنا تظهر مسؤولية المشرفين الشاملة، وهم يعتبروا أيضًا حلقة الوصل بين الإدارة والعاملين، ومن جانب آخر فهم يمثلون أيضًا حاجزًا بينهما، وهذا يدعو إلى الاهتمام بدور المشرفين في الجودة الشاملة وتحديد علاقتهم بفرق الجودة.

في الحقيقة، فرق الجودة سوف تكون لها الدور المهم في علاج المشاكل والتحسين وسوف تعزز دور المشرفين بحيث يكونوا مدربين وقادة لفرق الجودة، وسيؤدي هذا حتمًا إلى تطوير المشرفين أنفسهم، علمًا بأنه يجب أن يفهم جيدًا أن فرق الجودة ليست إحلالًا للمستوى التشغيلي منعزلًا عن الإدارة، بل على العكس تمامًا فإن فرق الجودة تمثل العمود الفقري لتطوير القدرات الإدارية.

٤ـ الدور اليقظ لفرق الجودة في التفاصيل:

إن التفوق والتميز والمنافسة لأي مؤسسة يمكن تحقيقه باتجاهين:

الاتجاه الأول: يقع على عاتق الإدارة التي يجب أن تقوم بالدور القيادي المتجلي بالقيم والاستقامة؛ ليكونوا قدوة متميزة للعاملين.

الاتجاه الثاني: هو دور العاملين نحو السعي الحثيث للإلمام بالتفاصيل، ولتحقيق النجاح يجب أن يتم التعايش والتمازج بين الاتجاهين، وقد يبدو أنهما متناقضان، والحقيقة أنهما متكاملان.

هنا يبرز الدور المهم والضروري لفرق الجودة التي يجب أن يكون لها الكفاءة على الغوص في التفاصيل لتتبع إجراءات وخطوات العمليات ليصلوا إلى المواقع التي تمكنهم من المساهمة الجادة في التحسين، وبحيث تتحقق فيهم هذه المقولة: " إن أفضل الخبراء في الأعمال التشغيلية هم العمال أنفسهم".

٥ـ عملية بناء الإنسان:

حينما توقن الإدارة أن عمالة المستوى التشغيلي في الخطوط الأمامية يعتبروا أهم الموارد البشرية للمؤسسة، فسيكون ذلك دافعًا لهم على الاهتمام ببناء الإنسان، وأن فرق الجودة تمثل عنصرًا مهمًّا في هذا الشأن، وبذلك يتم وضع نظم للتعليم والتدريب والجوانب الإنسانية والاجتماعية والصحية والرياضية والنفسية، بمعنى الاهتمام بجميع الجوانب التي تنهض بالإنسان (كونه إنسان) بغض النظر عن مستواه الوظيفي في المؤسسة.

٥) التعليم المكثف:

إن نشاط التعليم مهمٌّ لدفع جميع العاملين للاستفادة من قدراتهم الذهنية، بمعنى آخر فهو اكتشاف للطاقات الكامنة للعقول والتي لا حدود لها، وفي ظل تطبيق منهجية الجودة الشاملة يتسع هذا المعنى إلى التعليم المكثف (Intensive Education).

إن الاعتقاد بأن عطاء العقول البشرية لا حدود له، يعتبر أهم مبدأ في العملية التعليمية والتدريب، وهو الفرق الحيوي الذي تتميز به شركة عن شركة مثيلة لها.

إن أهم غرض للتعليم هو تغيير أسلوب تفكير الناس لإيجاد الرغبة والقدرة لديهم للارتقاء بأنفسهم، وذلك يتطلب الثقة في الناس وقدراتهم على الاستفادة من طاقتهم الذهنية لمصلحة الشركة، وبصفة مستمرة للتعليم والنمو.

استخدام العقول في التدريب المكثف:

كلنا نعلم الجهدَ الضخم المطلوب للاستعداد للدورات الأولمبية والفترات الطويلة اللازمة لذلك، وهذا هو ما تصوره اليابانيون لإعداد الناس لشركاتهم، ومن الأقوال القيمة في هذا الشأن، قول لكونوسيكي ماتسوشيتا(Konosuke Matsushita): "قبل صناعة المنتجات يجب علينا صناعة الرجال" وفي قول لإدارة هوليتباكرد(Hewlett Packard Corporation) لمجموعة من المديرين الإيطاليين أثناء زيارتهم لها "لزمن طويل كنا نعتقد أننا قدمنا كثيرًا من التعليم، ولكن مع تطبيق الجودة الشاملة تأكد لنا أننا لم نقدم في هذا الشأن ما فيه الكفاية" إن التعليم يمثل القيمة المضافة بصفة مستمرة للناس، ومن ثم تنتقل هذه القيم منهم إلى العمليات إلى الشركة، وبالتالي فإن إدارة الشركة مطالبة بتحقيق الاستفادة القصوى من عقول الموارد البشرية المتاحة لديها ومن غيرها.

الملامح الأساسية للتدريب:

١ـ تنمية العلاقات الإنسانية:

إن العملية التعليمية تعتمد على الناس أكثر من اعتمادها على الأساليب التكنولوجية، وبإمكان الناس أن يقدموا فوائد كثيرة لشركاتهم، وذلك باندماجهم وتفاعلهم مع أنظمة هذه الشركات، وإن تأدية عملية التدريب بكفاءة لا يكفي ذلك وحده لتقديم الفوائد المرجوة، فإن نجاح هذه العملية يتطلب السلوك الفعال لنقل العلم بين الناس بعضهم البعض حتى أثناء تأديتهم للعمل اليومي.

٢ـ التأكيد على التزام المؤسسة:

إن التعليم يشكل مسؤولية أساسية للمؤسسة كما يتم في العائلة، وبالتأكيد على تطوير أفرادها باستثمار أبدي للوقت والطاقة، وإن التنسيق بين الأفراد المدربة جيدًا والمدربين يعزز العملية التعليمية، وخاصة في إطار التوظيف طويل المدى، وهذا يكسب المؤسسة ازدهارًا وسمعة متميزة في التزامها الفعلي بتعليم أفرادها، وإن تدفق الاتصالات يضيف قيمة تعليمية لا نهاية لها.

٣ـ الاستمرارية والمرونة:

إن المؤسسة في ظل الأسواق المتقلبة ليس من المفيد لها ولا لأفرادها أن يتم حصر التدريب على مهمة محددة، قد تصبح سريعًا مهجورة أو مهملة، وفي الجودة الشاملة فإن المؤسسة أو الشركة تقدم دورات تدريب متعددة ومتطورة لأفرادها، باستخدام دورة التحسين المستمر وما يتضمنها من

دراسة النتائج ومردود الأثر، وأخذ التدابير اللازمة بمرونة عالية، ومن هذا المنطلق يعتبر التعليم عملية مستمرة، وقد يتم ذلك بصورة غير رسمية، مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف التدريب على المدى الطويل.

٤ـ توليد أهداف متعددة:

إن للتعليم عدة أغراض تعتمد على تعدد المطالب والتغيير والتحسين المستمر، مثل: جودة المنتجات/ الإنتاجية/ علاقات الأفراد/ الابتكارات العلمية/ وفي الشركات المهتمة بالجودة الشاملة يتم التدريب على علاج المشاكل والبحث عنها، ودراسة أسبابها لإزالتها.

أساليب التعليم المكثف:

يوجد أساليب وإجراءات كثيرة للتعليم، علماً بأن مراقبة الجودة تعتبر من الموضوعات العامة التي يمكن أن تتضمن جميع مجالات التدريب الأخرى.

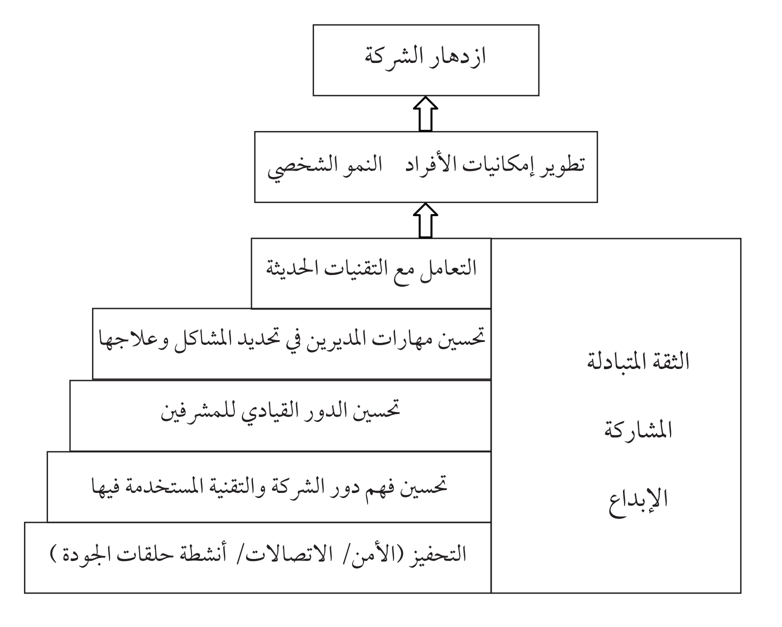
إن التدريب على رأس العمل (On the Job Training) يجب أن يعطي له اهتمامًا كبيرًا لتعويض النقص في التدريب النظري، مع العلم أن هذا الأسلوب من التدريب يعرف باختصار بـ (OJT) هو في حد ذاته غير كاف، ويجب ألا ننسى أن عملية التعليم تعتمد اعتمادًا كبيرًا على استعداد وإمكانيات وملكات المتعلم نفسه.

فيما يلي بعض مجالات ووسائل التعليم:

- تحسين المعرفة- الوسائل (كتب علمية/ أفلام وشرائح/ زيارة مواقع العمل/ مواد متخصصة/ ...).

- تطوير المهارات- وسائل التدريب (تعليمات/ تدريب عملي/ ممارسة فعلية/ ...).
- تحسين ورفع الروح المعنوية- الوسائل (التعريف بطبيعة العمل/ العمل الجماعي/ التدريب ذو الحساسية/ ...).
- تحسين عمليات الإبداع- الوسائل (العصف الذهني/ حالات ومواقف ولعب عن العمل/ ...).
- بناء الإنسان- الوسائل (حلقات الجودة/ العمل الجماعي/ أدوات الجودة الشاملة/ ...).

عملية تطوير الموارد البشرية:



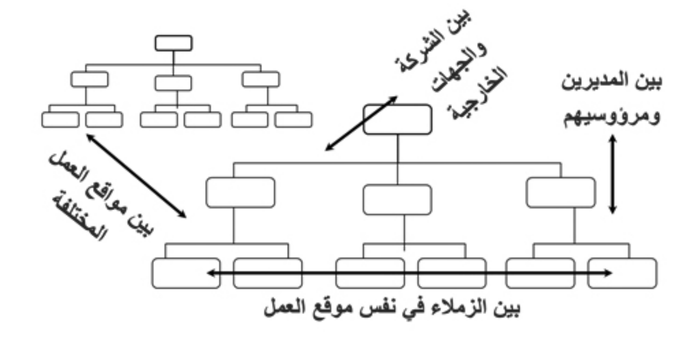
١ـ استخدام الاتصالات في العملية التعليمية:

يجب أن تكون العملية التعليمية مستمرة وفعالة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التدريب على أدوات تدفق الاتصالات، بحيث يتم تدفق المعلومات لكل فرد في الشركة في الوقت المناسب وبالكم المناسب.

إن مجرد تدفق المعلومات بهذه الصورة يتضمن قيمة تعليمية سوف تساهم في تنمية القدرات، وتزيد نطاق العمل وضوحًا بالنسبة لاحتياجات الشركة، كما تساعد على تحسين ملكات الإبداع والتحفيز.

ولتعظيم هذه القيمة التعليمية، يجب أن يكون هذا التدفق للمعلومات غنيًّا على قدر الإمكان، وذلك يتطلب أن يكون لدى مذيعي الأنباء دراية واضحة بأهمية الاتصالات بين زملائهم أو مساعديهم ومرؤوسيهم.

وفيما يلي أهم مجالات الاتصالات:



إن القيمة التعليمية لتدفق المعلومات لن تؤتي ثمارها إلا إن هيأت الشركةُ البيئةَ والعناصر اللازمة للتطوير، وأهمها العنصران التاليان:

٢ـ التوجه الذهني لمذيعي المعلومات ومستقبليها:

يجب أن يكون توجه المستقبلين للمعلومات الحرصَ على استيعاب والاحتفاظ بجميع المعلومات التي وصلت إليهم، ويجب على مذيعي المعلومات أن يكون لديهم الحماس لنقل المعلومات والخبرات التي لديهم، بما في ذلك مبررات قرارات تنفيذ أعمال معينة أو تركها.

٣ـ الثقافة والعادات الإدارية للشركة:

- يجب تقديم فرص لتقنية تدفق الاتصالات.
- يجب التخطيط للمسار الوظيفي ومتغيراته.
- يجب وضوح التكليف بتأدية مهام العمل المختلفة.
- وبعبارة مختصرة، فإن الشركة في ظل الجودة الشاملة تعتبر جامعة يُمنح فيها الموظفون فرصًا مستمرة للتعليم.

إن مراقبة الجودة يجب أن تتواءم مع التعليم، من خلال الدراسات المستمرة لمشاكل العمل، والمواقف التي تؤدي إلى زيادة مستوى الوعي بالأعمال الجارية، وإمكانيات الأفراد للرقابة والتحسين المستمر، وبالتالي يصبح التعليم المكثف جزءًا من الأنشطة اليومية.

٤ـ الوظيفة الهامة لمخطط المسار الوظيفي:

إن خطة التطوير في المسار الوظيفي تعتبر أساسًا لأنشطة التعليم في داخل إطار الجودة الشاملة، وبدون هذه الخطة فسوف نفتقد للمرجعية اللازمة لتحديد الأنشطة التعليمية المطلوبة لكل مدير أو فرد في الشركة.

والمثال التالي يوضح خطة تطوير مندوب مبيعات لمدة ١٠ سنوات:

الاسم		الوظيفة الحالية		الوحدة التنظيمية			المرتبة الحالية			
		مندوب مبيعات		إدارة المبيعات			٦			
السنة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
المرتبة		٦			٥		٤		٣	
الإدارة			إدارة المبيعات		مشروع (س) أو فرع		الإدارة التجارية		إدارة التسويق	
مهمة الوظيفة			بيع السلع الأساسية		مراقبة الإنتاج		مراقبة المبيعات		التخطيط للمنتجات الجديدة	
التنمية الذاتية			اختبارات لأفراد المبيعات		اختبارات في مراقبة الإنتاج		التدريب على أعمال الإمداد		اختبار في التسوق	

إن عملية إعداد خطط تطوير المسارات الوظيفية تتطلب تجهيزَ جداول للمهارات والقدرات المطلوبة للمستويات الإدارية المختلفة (المراتب)، وذلك للأنشطة الرئيسية.

دور مكاتب التعليم:

إن لمكاتب التعليم دورًا مهمًّا في العملية التعليمية، فيجب أولًا أن يكون لها القدرة على تحقيق التوافق بين سياسة تطوير الموارد البشرية وبين الاحتياجات الفعلية للمجالات المختلفة، بالإضافة لتقديم الدعم والنصح

أثناء تطبيق السياسة التعليمية، بحيث يتم تحقيق ذلك إما من خلال المشورة المباشرة من مدراء الأقسام، أو من خلال برامج التعليم والتدريب الداخلية والخارجية، وكذلك من خلال تشجيع الأفراد على التنمية الذاتية، وفيما يلي عرض ملخص عن دور مكاتب التعليم:

١ـإنشاء ومراقبة نظام تطوير الموارد البشرية:

- تفهم سياسة الإدارة العليا لتطوير الموارد البشرية.
- إعداد نظام تطوير الموارد البشرية.
- تحديد مسئوليات الإدارة والمشرفين نحو تطوير مرؤوسيهم.
- تنظيم نظام التعليم.
- إنشاء تعليمات وأسس ونمطيات النظام التعليمي.
- إعداد الميزانية التقديرية للتعليم.
- إعداد خطط تطوير المسار الوظيفي على المدى الطويل والمتوسط.
- تقييم خطط التعليم في مواقع العمل الفعلية.

٢ـ تحديد الاحتياجات التعليمية للموارد البشرية:

- تحديد الاحتياجات التعليمية أو القصور في ضوء سياسة الإدارة العليا والموقف التنظيمي والتحليلات الفنية والتكنولوجية.
- تحديد أولويات الاحتياجات السابقة على أساس الأهمية، وبناءً على تحليل التنظيم الداخلي.
- إعداد برنامج تنفيذ الدورة التدريبية والتعليمية المتضمن ما يلي:

■ اختيار المشاركين.

■ اختيار المعلمين والمدربين.

■ فترات التعليم.

■ الميزانية.

■ الأهداف.

٣ـ تقديم الدعم والمشورة للإدارة والمشرفين في مواقع العمل الفعلية:

● إمداد كل مدير ومشرف بالأدوات والوسائل وإجراءات (OJT).

● تطبيق المشورة في تطبيق(OJT) لتطوير فعاليتهم.

● إمداد المواقع بالمواد التعليمية اللازمة لتطبيق(OJT) .

٤ـ إنشاء وتطبيق البرامج التعليمية:

● إنشاء برامج التعليم الداخلي مع مراعاة المستويات المختلفة من المهارة والمجالات التكنولوجية.

● إنشاء برامج المشاركة مع الجهات الخارجية.

● إعداد البرامج السابقة على المدى الطويل والمتوسط.

٥ـ دعم نشاط التطوير الذاتي:

● تحفيز جميع الأفراد على التنمية الذاتية.

● تشجيع الأفراد على المشاركة في برامج تنمية الإنسان.

- حث الأفراد وتعريفهم بأهمية برامج تنمية الإنسان، وذلك بعرض النتائج الإيجابية المتوقعة.

٦) إدارة المنتج/ أو الخدمة:

إن هذا الموضوع يطول شرحه، ولكنه خارج نطاق هذا الكتاب، علماً بأنه يبدأ بدراسة وبحوث السوق، ويتخلله علاقات مع الموردين، والتصميم والتخطيط لتنفيذ ومراقبة عمليات الانتاج (أو الخدمة) التي تمثل قلب عمليات المؤسسة(Core Processes)، والتوزيع على العملاء، وينتهي بالخدمة بعد البيع، ونظرًا لأهميته في مجال التحسين المستمر الذي هو جوهر الجودة الشاملة، فسوف يتم التركيز على تطوير المنتج/ أو الخدمة، وإلقاء الضوء عليه بعرض نبذة مختصرة عن عنصريه، وهما التطوير الذاتي التكنولوجي، ونقل التكنولوجيا الخارجية.

التطوير الذاتي التكنولوجي:

هذا العنصر يلزم لنجاحه وجود إمكانيات (R&D) البحث والتطوير في داخل المؤسسة من العلماء والمعامل وأدوات البحث العلمي Research & Development، وذلك يتطلب تكاليف باهظة على الأغلب، ولذلك ينصح بتكوين هذا النشاط إما في المؤسسات العملاقة، أو على مستوى الحكومات، على أن يتم التنسيق بينهما وبين الجامعات والمعاهد العلمية المتخصصة، بحيث يتم عمل بحوث مستمرة لتطوير الصناعات والأساليب والأنظمة

الفنية في مجالات مختلفة، مثل صناعة البلاستيك أو الصناعات الحديدية أو الإلكترونية أو صناعة البناء أو صناعات الفضاء أو....

وفي ظل هذه البحوث، تظهر منتجات وأساليب وتقنيات جديدة يتم تسويقها للمصانع والجهات المستخدمة؛ لتقوم بدورها بدراسة إنتاجها بكميات اقتصادية طبقًا لاحتياجات الأسواق.

نقل التكنولوجيا الخارجية:

هذا الاتجاه هو الغالب في العالم في معظم المؤسسات التي تلجأ إلى التطوير التكنولوجي، وذلك بجلب الأساليب التكنولوجية المتطورة إلى داخل المؤسسة، وما يلزم من دراسات فنية واقتصادية وإدارية، لضمان نجاح استخدام هذه الأساليب بحيث تتوافق وتتناسب مع باقي عناصر الإنتاج أو الخدمة.

إن في هذا الاتجاه يتم التسابق بين الشركات والمؤسسات المختلفة على سرعة التعامل مع هذه الأساليب المتطورة، بمعنى تقليل الفترة بين ظهور التطور التكنولوجي وبين استخدامه الفعلي، ولتحقيق ذلك؛ يلزم الاستمرار في متابعة التطور التكنولوجي في مجال العمل وبصورة فعالة، وكذلك ضرورة وجود الآلية والإمكانيات، وخاصة البشرية منها القادرة على نقل هذه التكنولوجيا في وقتها المناسب، وبصورة صحيحة.

إن مواكبة التقدم التكنولوجي في العالم، يتطلب وجود قنوات اتصال فعالة مع مراكز البحوث المتخصصة، سواءً بالإنترنت أو الدورات العلمية، أو أي وسيلة أخرى مناسبة.



- العمل اليومي الروتيني هو البوتقة التي تتفاعل فيها أعمال الإدارة العليا والوسطى والتشغيلية والموظفين؛، لذا يلزم فهمها بعمق لتقوية وتنمية هذا التفاعل
- الإدارة الواعية تهتم بأنشطة التحسين كما تهتم بأنشطة التشغيل والوقاية والصيانة
- الجودة/ والسعر (التكلفة)/ والتسليم (الوقت) هي العناصر الأساسية لإرضاء العميل
- تغطية الفجوات يتطلب تضافر جهود الجميع، بالتركيز على عدد محدد من الأولويات، وبتفعيل استخدام دورة ومنهجية التحسين المستمر
- التحقق الدوري من سلامة التطبيق والتقويم المستمر أنشطة يغفل عنها كثير من الناس
- العمل اليومي الروتيني يلزم لنجاحه وضوح الأهداف اليومية والمهام وأساليب العمل مع ربطها بالأهداف طويلة ومتوسطة المدى
- علينا بحسن الأداء في تطبيق التوصيات التحسينية الناتجة عن دراسات فرق الجودة
- التأكد من أن القياس ومؤشرات الجودة وتحديثها مرتبط بإرضاء العميل
- لا تنس توثيق التحسينات ونشرها والتحفيز عليها
- كل رئيس مهما كان موقعه عليه أن يتفقد بنفسه العمل اليومي، ليتأكد من تحقيق المستهدفات، ويقدم الدعم للتحسين والمشاركة في علاج المشاكل
- استثمروا العقول بالتدريب النظري وعلى رأس العمل والتعليم المكثف لرفع كفاءة جميع الأفراد
- فرق الجودة إبداع عملي لاستثمار الموارد البشرية؛ لذا يلزم تنظيمها ودعمها وتحفيزها
- تقنية التصرف الآني (JIT) من أفضل إبداعات الإدارة اليابانية
- تطوير الأفراد يتم تنظيمه من خلال التخطيط المتميز للمسارات الوظيفية

الباب الثاني

الإسلام والجودة الشاملة



مقدمة الباب الثاني:

إن الإسلام يعتبر من أهم المقومات التي يجب أن نعتمد عليها في تحقيق ثقافة الجودة، وبخاصة في مجتمعاتنا الإسلامية والعربية، وذلك لأن الواقع يؤكد أن الشريعة الإسلامية هي أولًا تمثل عقيدة التوحيد الصحيحة التي نتقرب بها إلي الله، وهي أيضًا تمثل حضارتنا وتراثنا وأخلاقنا التي نعيش بها، ونتعامل بها مع بعضنا البعض في البيت والطريق والعمل وفي كل مكان، ورغم أننا نجد في الواقع أن أكثر الناس لا يمارسون الإسلام بالصورة الصحيحة التي كان عليها الرسول ﷺ والصحابة الكرام رضي الله عنهم، إلا أننا- والحمد لله- نؤمن في أعماق قلوبنا بالله خالقًا ومشرِّعًا، ونحمل مبادئَ وقيمًا، ونطمح أن نحيي هذا الإيمان.

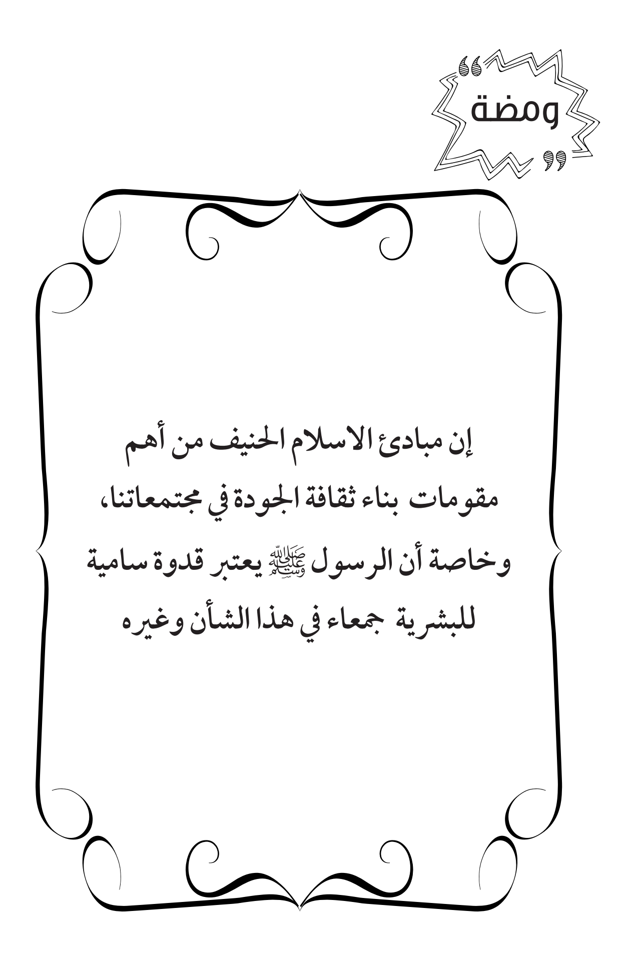
إن الأمة الإسلامية تحمل المنهج الحق، ولكن أداءَها وتجاوبَها مع الحق هو الذي يتغير، وبالتالي فإن المنهج محفوظ وباقٍ، والمسلمون قادرون علي ممارسته وتفعيله، إذا دققنا النظر فيما يقوم عليه موضوع الجودة الشاملة من مبادئ؛ تبين لنا أن سائر هذه المبادئ قد جاءت في الإسلام بأسمى وأفضل مما عرف الناس، وإن لم تكن تحمل ألفاظ أدبيات الجودة الشاملة، والهدف من هذا الباب هو بيان وتأكيد أن مدخل إدارة الجودة الشاملة وما يتضمنه من أسس ومبادئ وثقافة تنظيمية ومفاهيم إدارية وافتراضات ومعتقدات

وسلوكيات هي في الأصل مما حث عليه الإسلام الحنيف بمصدريه القرآن الكريم والسنة المطهرة.

وإننا نتوقع تحقيق نجاح كبير في هذا الشأن إذا التفتنا إلى الإسلام واستلهمنا منه هذه المبادئ والقيم، وذلك للأسباب التالية:

- □ سهولة وسرعة تحقيق ثقافة الجودة بتفعيل المبادئ الإسلامية في الدول الاسلامية، وذلك لأن الواقع يؤكد وجود رصيد كبير منها بين المسلمين بعضهم البعض، ومع غيرهم.
- □ إن اعتناق مبادئ وثقافة الجودة باعتبارها مبادئ إسلامية يجعل منها قيماً نتعبد بها الله، وبخاصة حينما نخضعها للممارسة الفعلية.
- □ إن الثقافة الإسلامية تعتبر لغة مشتركة بين جميع العاملين في أي مؤسسة إسلامية من أعلى مسئول إلى أقل عامل، وإن كان بينهم غير المسلمين.
- □ الإسلام يعتبر عنصرَ ربط للموظف المسلم بين عمله وبيته وجيرانه ومجتمعه.
- □ إن سائر المسلمين يتخذون النبيﷺ قدوة ومثلًا أعلى لهم، وقد حفلت سيرة القدوة ﷺ بأبهى صور الجودة والإحسان في جميع الميادين، فحياته ﷺ كانت من الخصب والغنى بحيث تسع جميع الناس في جميع الأزمان والأمكنة، ويجد فيها كل أصناف الناس وطبقاتهم وفئاتهم القدوةَ في الإحسان، في سائر الأحوال والظروف النفسية والحياتية، فيجد القائد والمدير والرئيس والمرؤوس والعامل والموظف، غنيهم وفقيرهم، كبيرهم وصغيرهم، يجد كلٌّ منهم من الإحسان والإتقان في سيرة النبي ﷺ ما يطمح إلى تحقيقه.

ومضة



إن مبادئ الاسلام الحنيف من أهم مقومات بناء ثقافة الجودة في مجتمعاتنا، وخاصة أن الرسول ﷺ يعتبر قدوة سامية للبشرية جمعاء في هذا الشأن وغيره

الفصل الأول:

إرضاء العميل بما يرضي الله

إن التوجه الأساسي في منهجية الجودة الشاملة هو إرضاء العميل، سواء العميل الخارجي أو الداخلي، وقد حرص الإسلام على حسن التعامل بما يحقق

التراضي بين المتعاملين؛ ففي الحديث: "**... والتودد إلى الناس نصف العقل...**" وفي بعض الروايات "**رأس العقل بعد الإيمان بالله التودد إلى الناس**" ولفظ الناس في الحديث يعني كلَّ من نتعامل معه من المسلمين، وغيرهم.

وقال ﷺ: "**الله في عون العبد ما كان العبد في عون أخيه**".

وفي هذا حضٌّ على تقديم الخدمة للآخرين.

وعن ابن عمر أن رسول الله ﷺ: "**نهى عن بيع النخل حتى يزهو**- يحمر ويصفر، **وعن السنبل حتى يبيض**- يشتد حبه- **ويأمن العاهة**- أي الآفة- **نهى البائع والمشتري**"، وفي هذا حثٌّ على تقديم الأفضل والأجود للمستفيد.

وقال ﷺ: **"من كان يؤمن بالله واليوم الآخر فليكرم جاره"**، وفي رواية: **"فليحسن إلى جاره"**، وفي رواية: **"فلا يؤذ جاره"**، والجار يشمل جار السكن وجار العمل وجار السفر.. الخ.

قال تعالى: ﴿وَأَوْفُواْ ٱلْكَيْلَ وَٱلْمِيزَانَ بِٱلْقِسْطِ ..﴾{الأنعام: ١٥٢}.

وقال تعالى: ﴿فَأَوْفُواْ ٱلْكَيْلَ وَٱلْمِيزَانَ وَلَا تَبْخَسُواْ ٱلنَّاسَ أَشْيَآءَهُمْ﴾{الأعراف :٨٥}.

وقال تعالى: ﴿أَوْفُواْ ٱلْكَيْلَ وَلَا تَكُونُواْ مِنَ ٱلْمُخْسِرِينَ ﴿١٨١﴾ وَزِنُواْ بِٱلْقِسْطَاسِ ٱلْمُسْتَقِيمِ ﴿١٨٢﴾ وَلَا تَبْخَسُواْ ٱلنَّاسَ أَشْيَآءَهُمْ وَلَا تَعْثَوْاْ فِى ٱلْأَرْضِ مُفْسِدِينَ﴾{الشعراء: ١٨١-١٨٣ }.

وهكذا نرى أن إرضاء العميل من الواجبات الشرعية، لكن لابد من ملاحظة أن هذا التوجه يجب أن يكون في ضوء الضوابط الشرعية أولًا، وكذلك وفقًا لأهداف المؤسسة والروابط والأسس الإدارية المنظمة لأنشطتها المختلفة، فمثلًا قد يواجه الإنسان نوعًا من العملاء لا يتحقق إرضاؤه إلا بالغش والجور والسرقة، وهذه بعض الأمثلة في القصة التالية:

عميل يستلم صفقة من منتج معين قيمتها مليون دولار أمريكي، ولكنه يستطيع الحصول على نفس الصفقة بنصف مليون دولار وذلك مقابل دفع رشوة قيمتها ٥٠٠٠٠ دولار فقط، وهذا يرضي العميل أكثر (يلاحظ أنه عميل خارجي).

سيقدم العميل الرشوة إلى مدير إدارة المبيعات، ومن ثم سيطلب هذا المدير من محاسب البيع تزوير مستندات البيع، فإذا قام المحاسب بعمل هذا التزوير فهذا يرضي مديره بالطبع (وهو عميل داخلي) فها هنا تم إرضاء العميل، ولكن بمعصية الله.

مما سبق يتضح أن لفظ "إرضاء العميل" يحتاج إلى ضبط أكثر، وليكن مثلًا "إرضاء العميل بالحق" وبالتالي يبدأ حوار جديد لتحديد معالم وحدود الحق، وإذا ترك تحديد الحق للبشر اضطربت الآراء واختلفت الأفكار، متأثرة بالأهواء والأغراض والرغبات المتباينة، أما في الإسلام فإن الحق واضح وجلي وثابت؛ لأنه مرتبط برضا الله- سبحانه وتعالى- الذي حدد في الشرع الحكيم ماهيةَ الحق وسماتِه وخصائصَه وحدودَه من حيث النوع والكم والوقت والقدر، وبالتالي يكون التوجه الأساسي للجودة الشاملة في الإسلام هو "إرضاء الله" أولًا... ثم يأتي بعد ذلك إرضاء العميل.

ويتضح هذا المعنى من المقطع الأول لحديث الرسول ﷺ: **"إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملًا أن يتقنه"**.

فإن إتقان العمل يقوم به المؤمن لأن هذا عمل يحبه الله، فالغاية إذًا هي إرضاء الله قبل أي شيء آخر.

إن أي إنسان إذا كان توجهه هو "إرضاءَ الله" أولًا، فمما لا شك فيه أن هذا التوجه أرقى بكثير من إرضاء العميل فقط، وذلك للأسباب التالية:

١) أن الإيمان بالله في حد ذاته ارتقاء بالإنسان إلي مرتبة عالية وسامية، وهذا هو أول تصنيف لجودة الجنس البشري.

قال الله تعالى ﴿ لَقَدْ خَلَقْنَا ٱلْإِنسَٰنَ فِىٓ أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ ﴿٤﴾ ثُمَّ رَدَدْنَٰهُ أَسْفَلَ سَٰفِلِينَ ﴿٥﴾ إِلَّا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ وَعَمِلُوا۟ ٱلصَّٰلِحَٰتِ ﴾: {التين :٣-٥}.

وإن أساس خلق الله للإنسان من البداية في أحسن صورة، ولكن عدم التزامه بالمنهج الحق يؤدي به إلى الانتكاس والتدني عن هذه الصورة الحسنة، ويُستثنى من ذلك المؤمنون.

قال الله تعالى: ﴿وَٱلْعَصْرِ ﴿١﴾ إِنَّ ٱلْإِنسَٰنَ لَفِى خُسْرٍ ﴿٢﴾ إِلَّا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ وَعَمِلُوا۟ ٱلصَّٰلِحَٰتِ وَتَوَاصَوْا۟ بِٱلْحَقِّ وَتَوَاصَوْا۟ بِٱلصَّبْرِ﴾{سورة العصر}.

٢) أن الإنسان يهتم أكثر بإتقان العمل حسب قدر المتلقي، فإن العمل الذي يقدم لرئيس قسم مثلًا سيكون أكثر إتقانًا إذا قُدم إلى رئيس الشركة، ويكون أكثر وأكثر إذا قُدم إلى وزير، وبالتالي سيزداد الإحسان في العمل نفسه إذا قُدم إلى رئيس الدولة أو لملك من الملوك، فما بالكم والإنسان يستشعر قدر الله، وأنه هو الذي سيتلقى منه العمل أولًا، ومن هو؟! إنه الله العلي القدير مالك الملك، وقد كان المسلمون الأوائل يدركون هذا المعنى، حتى إن بعضهم ليعطّر ماله الذي سيتصدق به، لعلمه أنه سيقع في يد الله أولًا.

٣) أن هذا التوجه سيكون دافعًا أولًا لإصلاح النية والترقي بها، فالمؤمن على يقين أن ذلك من علم الله الذي يحيط به.

قال الله تعالى: ﴿إِن يَعْلَمِ ٱللَّهُ فِى قُلُوبِكُمْ خَيْرًا يُؤْتِكُمْ خَيْرًا﴾ {الأنفال-٧٠}.

ومما لا شك فيه أن نقاء النية سيكون مؤثرًا على الإحسان في العمل.

٤) أن الجودة مطلوبة ليس فقط في المنتج النهائي، بل هي مطلوبة في جميع الخطوات والمراحل والمكونات المؤدية لهذا المنتج أو هذه الخدمة.

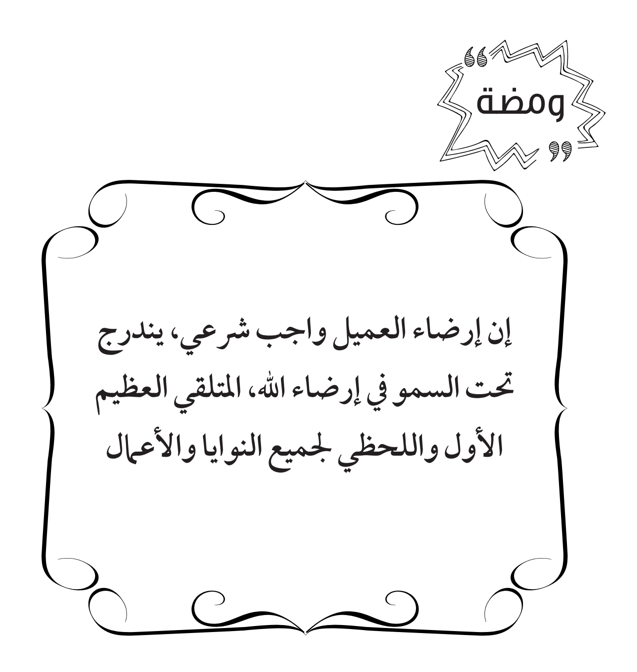
قال الله تعالى: ﴿فَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُۥ ﴿٧﴾ وَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُۥ﴾ {الزلزلة :٧-٨}.

٥) أن إرضاء العميل بسخط الله ستكون نتائجه وخيمة في الدنيا والآخرة.

قال تعالى: ﴿وَٱبْتَغِ فِيمَآ ءَاتَىٰكَ ٱللَّهُ ٱلدَّارَ ٱلْءَاخِرَةَ ۖ وَلَا تَنسَ نَصِيبَكَ مِنَ ٱلدُّنْيَا ۖ وَأَحْسِن كَمَآ أَحْسَنَ ٱللَّهُ إِلَيْكَ ۖ وَلَا تَبْغِ ٱلْفَسَادَ فِى ٱلْأَرْضِ ۖ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُحِبُّ ٱلْمُفْسِدِينَ﴾القصص:٧٧ }.

وقال رسول الله ﷺ: **"من التمس رضا الله بسخط الناس رضي الله عنه وأرضى عنه الناس، ومن التمس رضا الناس بسخط الله سخط الله عليه وأسخط عليه الناس"**.

ولكون (أ.ج.ش) تمثل منهجية ومنظومة كمدخل من مداخل إدارة التغيير، ولتحقيق الربط بين التوجه الأساسي للإسلام، والتوجه الأساسي لـ(أ.ج.ش) فيقترح أن يصبح التوجه الأساسي للجودة الشاملة في الإسلام **(إرضاء العميل بما يرضي الله)**.



ومضة

إن إرضاء العميل واجب شرعي، يندرج تحت السمو في إرضاء الله، المتلقي العظيم الأول واللحظي لجميع النوايا والأعمال

الفصل الثاني:

الإسلام الشامل

إن معنى الشمول في منهجية الجودة الشاملة هو أن تتضمن الجودة كل الأعمال والأفعال التي تحدث في أي موقع، وليس فقط الأعمال المتعلقة بالمنتج النهائي ومكوناته (أو الخدمة الرئيسية)، وهذا الأمر واضح في الإسلام غاية الوضوح، كما في قوله ﷺ: **"إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملًا أن يتقنه"**.

فشمولية الأفراد تظهر في قوله ﷺ: **"... إذا عمل أحدكم..."** فقوله (أحدكم) يعني الأفراد في داخل وخارج المؤسسة: عملاء/ موظفين/ عاملين/ مساهمين/ ملاك/ موردين/ ...، وكذلك: أزواج/ زوجات/ أبناء/ جيران/ أقارب/ ...، وأيضًا: قضاة/ مدرسين/ كُتَّاب، وجميع أفراد المجتمع.

وشمولية الأعمال تتضح في قوله ﷺ: **"... إذا عمل أحدكم عملا....."** أي عمل، بما فيها الأعمال القلبية التي لا يعلمها إلا الله، وهذا هو التوجه والنية والعزم والحب والكره، والأعمال الحسية مثل: اتخاذ قرار/ إعداد مذكرة/ مراجعة دراسة/ تحدث/ استماع/ مناقشة/ نصح/ بيع/ شراء/ تعاقد/ عبادات (صلاة/ صوم/ زكاة/ دعاء/ ذكر/ ...).. الخ.

أما شمولية الجودة فتظهر في قوله ﷺ: "**.. إذا عمل أحدكم عملًا أن يتقنه**" وهذا يعني أولًا أن يكون العمل مطابقًا لما شرع الله (العمل الصحيح)، وثانيًا أن يكون العمل على أعلى مستوى من الجودة (الأسلوب الصحيح).

ومن المهم التنبيه على كمال معنى الشمول في الإسلام، فالإسلام يربط بين عبادة المسلم وعمله وحياته وآخرته، ويعتبر الحياة محرابًا يتعبد فيه المسلم بالعمل كما يتعبد بالعبادات المختلفة.

قال تعالى: ﴿قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾ {الأنعام : ١٦٢}.

بل جعل لكل عبادة مشروعة أهدافًا سلوكية وعملية تتحقق إذا أُدِّيت العبادةُ على الوجه الصحيح، ومن ثم يؤثر ذلك تأثيرًا إيجابيًّا على إحسان وإتقان العمل.

قال تعالى: ﴿إِنَّ الصَّلَاةَ تَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنكَرِ﴾ {العنكبوت : ٤٥}.

وقال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُتِبَ عَلَيْكُمُ الصِّيَامُ كَمَا كُتِبَ عَلَى الَّذِينَ مِن قَبْلِكُمْ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ﴾ {البقرة : ١٨٣}.

وقال تعالى: ﴿خُذْ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِم بِهَا﴾ {التوبة: ١٠٣} إلى آخر آيات العبادات.

وكما هو واضح، فالمسلم يخرج من هذه العبادات شخصية سوية متكاملة قادرة على العطاء الجيد في أي موقع.

ومن الصور الواضحة في هذا الربط قولُه تعالى: ﴿ فَإِذَا قُضِيَتِ ٱلصَّلَوٰةُ فَٱنتَشِرُواْ فِى ٱلْأَرْضِ وَٱبْتَغُواْ مِن فَضْلِ ٱللَّهِ وَٱذْكُرُواْ ٱللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴾ {الجمعة : ١٠ } فوصفَ السعي للكسب بأنه ابتغاء من فضل الله وذكرَه بين الصلاة والذكر، ورتبَ على هذا الشمول الفلاح والنجاح.



الفصل الثالث:

الإنسانية في الإسلام

إن (أ.ج.ش) تهتم بالإنسان باعتباره أهم الموارد البشرية، ويجب أن يكون هذا العنصر هو أهم ما يشغل الإدارة، فدعونا نسبح في الإسلام لنرى كنوزه وجواهره في مجال العلاقات الإنسانية:

قال الله تعالى: ﴿وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَٰٓئِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي ٱلْأَرْضِ خَلِيفَةً﴾ {البقرة : ٣٠}.

وقال تعالى: ﴿إِنَّمَا ٱلْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُواْ بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ﴾ {الحجرات:١٠}.

وقال تعالى: ﴿إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِندَ ٱللَّهِ أَتْقَىٰكُمْ﴾ {الحجرات :١٣}.

وقال رسول الله ﷺ: **"لا تحاسدوا، ولا تدابروا، ولا تباغضوا وكونوا عباد الله إخوانًا"**.

وفي الحديث القدسي: **"يا عبادي، إني حرمت الظلم على نفسي وجعلته بينكم محرمًا فلا تظالموا"**.

وقال رسول الله ﷺ: **"انصر أخاك ظالمًا أو مظلومًا"**.

وقال رسول الله ﷺ: **"مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم كمثل الجسد الواحد"**.

يتضح من الآيات الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة السابقة وغيرها، أن الإسلام يجمع صفة الإنسانية الكاملة في العلاقات البشرية وينظمها، فهو يدعو إلى العدل والرحمة والرفق والحب والإيثار والتسامح و... و... الخ.

إن هذا فقط ليس بين المؤمنين بعضهم البعض، ولكنه أيضًا بين المؤمنين وغيرهم ممن لم يقاتلوهم أو يؤذوهم، فقد أمرهم الله بالعدل بينهم، ومعاملتهم معاملة إنسانية راقية.

قال الله تعالى: ﴿لَّا يَنْهَىٰكُمُ ٱللَّهُ عَنِ ٱلَّذِينَ لَمْ يُقَٰتِلُوكُمْ فِى ٱلدِّينِ وَلَمْ يُخْرِجُوكُم مِّن دِيَٰرِكُمْ أَن تَبَرُّوهُمْ وَتُقْسِطُوٓا۟ إِلَيْهِمْ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُقْسِطِينَ﴾ {الممتحنة: ٨}.

وقال تعالى: ﴿وَلَا تُجَٰدِلُوٓا۟ أَهْلَ ٱلْكِتَٰبِ إِلَّا بِٱلَّتِى هِىَ أَحْسَنُ﴾ {العنكبوت :٤٦ }.

وقال تعالى: ﴿وَقُولُوا۟ لِلنَّاسِ حُسْنًا﴾ {البقرة :٨٣} لكل الناس.

وقال تعالى: ﴿وَإِذَا حَكَمْتُم بَيْنَ ٱلنَّاسِ أَن تَحْكُمُوا۟ بِٱلْعَدْلِ﴾ {النساء: ٥٨} بين كل الناس.

وقال تعالى: ﴿وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَـَٔانُ قَوْمٍ عَلَىٰٓ أَلَّا تَعْدِلُوا۟ ۚ ٱعْدِلُوا۟ هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ﴾ { المائدة :٨}.

بل يقول تعالى: ﴿وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَـَٔانُ قَوْمٍ أَن صَدُّوكُمْ عَنِ ٱلْمَسْجِدِ ٱلْحَرَامِ أَن تَعْتَدُوا۟﴾ {المائدة :٢}.

إن حقوق غير المسلمين محفوظة ومصانة، فلا يحق لمسلم أن يغش أو يخدع أو يظلم، أو ينصب على غير المسلم، كما قال ﷺ: **"من ظلم معاهدًا أو انتقصه حقًّا، أو كلفه فوق طاقته، أو أخذ منه شيئًا بغير طيب نفس؛ فأنا حجيجه يوم القيامة"**.

وقال ﷺ: **"من آذى ذميًّا؛ فأنا خصمه، ومن كنت خصمه خصمته يوم القيامة"**.

فإن جميع حقوقهم المدنية محفوظة في الدنيا في ظل الإسلام.

ويجب توضيح نقطة مهمة جدًّا في هذا المقام، وهي أن تطبيق منهجية الجودة الشاملة في ظل الإسلام ستنعم بنتائجه البشريةُ جمعاء، مسلمون وغير مسلمين.

قال ﷺ: **"من آذى ذميًّا فقد آذاني، ومن آذاني فقد آذى الله"**.

ومن أهم ما ورد في ذلك قصة المنافق الذي سرق متاعًا، ثم اتهم به يهوديًّا، واجتمع أهل المنافق على النبي ﷺ أن يصدقهم فنزل قول الله تعالى: ﴿ إِنَّآ أَنزَلْنَآ إِلَيْكَ ٱلْكِتَٰبَ بِٱلْحَقِّ لِتَحْكُمَ بَيْنَ ٱلنَّاسِ بِمَآ أَرَىٰكَ ٱللَّهُ ۚ وَلَا تَكُن لِّلْخَآئِنِينَ خَصِيمًا ﴿١٠٥﴾ وَٱسْتَغْفِرِ ٱللَّهَ ۖ إِنَّ ٱللَّهَ كَانَ غَفُورًا رَّحِيمًا ﴿١٠٦﴾ وَلَا تُجَٰدِلْ عَنِ ٱلَّذِينَ يَخْتَانُونَ أَنفُسَهُمْ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُحِبُّ مَن كَانَ خَوَّانًا أَثِيمًا ﴿١٠٧﴾ يَسْتَخْفُونَ مِنَ ٱلنَّاسِ وَلَا يَسْتَخْفُونَ مِنَ ٱللَّهِ وَهُوَ مَعَهُمْ إِذْ يُبَيِّتُونَ مَا لَا

يَرْضَىٰ مِنَ ٱلْقَوْلِ ۚ وَكَانَ ٱللَّهُ بِمَا يَعْمَلُونَ مُحِيطًا ﴿١٠٨﴾ هَٰٓأَنتُمْ هَٰٓؤُلَآءِ جَٰدَلْتُمْ عَنْهُمْ فِى ٱلْحَيَوٰةِ ٱلدُّنْيَا فَمَن يُجَٰدِلُ ٱللَّهَ عَنْهُمْ يَوْمَ ٱلْقِيَٰمَةِ أَم مَّن يَكُونُ عَلَيْهِمْ وَكِيلًا ﴿١٠٩﴾ وَمَن يَعْمَلْ سُوٓءًا أَوْ يَظْلِمْ نَفْسَهُۥ ثُمَّ يَسْتَغْفِرِ ٱللَّهَ يَجِدِ ٱللَّهَ غَفُورًا رَّحِيمًا ﴿١١٠﴾ وَمَن يَكْسِبْ إِثْمًا فَإِنَّمَا يَكْسِبُهُۥ عَلَىٰ نَفْسِهِۦ ۚ وَكَانَ ٱللَّهُ عَلِيمًا حَكِيمًا ﴿١١١﴾ وَمَن يَكْسِبْ خَطِيٓـَٔةً أَوْ إِثْمًا ثُمَّ يَرْمِ بِهِۦ بَرِيٓـًٔا فَقَدِ ٱحْتَمَلَ بُهْتَٰنًا وَإِثْمًا مُّبِينًا ﴾{ النساء :١٠٥-١١٢ }.

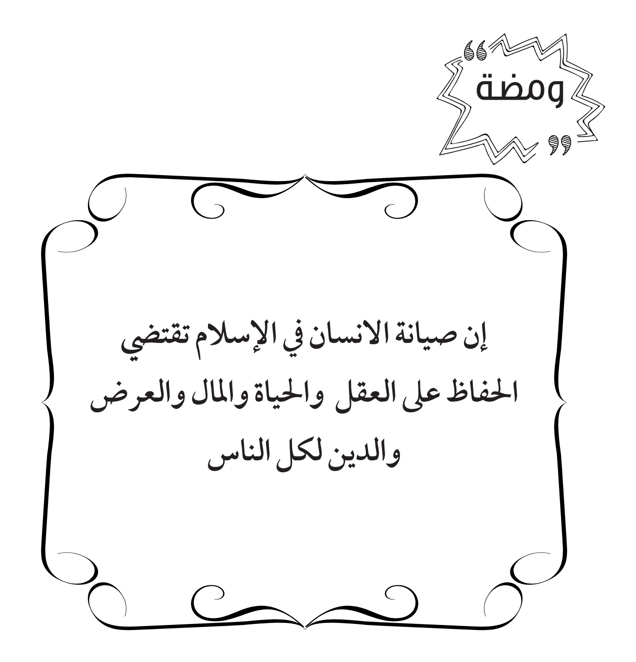
فوصفت الآيات المنافق- وإن كان في صف المسلمين- بالخيانة، ووصفت اليهودي بالبراءة، وهذا قمة العدل حتى مع غير المسلم، فإن غير المسلمين عقابهم في الآخرة على كفرهم، وفي الدنيا لهم ما لنا وعليهم ما علينا، طالما أنه لم يحصل منهم اعتداء على المقدسات أو على أرواح وأموال وأعراض المسلمين.

قال الله تعالى: ﴿ لَّا يَنْهَىٰكُمُ ٱللَّهُ عَنِ ٱلَّذِينَ لَمْ يُقَٰتِلُوكُمْ فِى ٱلدِّينِ وَلَمْ يُخْرِجُوكُم مِّن دِيَٰرِكُمْ أَن تَبَرُّوهُمْ وَتُقْسِطُوٓا۟ إِلَيْهِمْ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُقْسِطِينَ ﴾{الممتحنة: ٨}.

إن صيانة الإنسان تقتضي الحفاظ على: العقل/ الحياة/ المال/ العرض/ الدين، وبالتالي فإن الإسلام يواجه- بقوة وحسم- كلَّ ما هو مؤثر على تلك الصيانة، وهذه هي الغاية من الحدود في الإسلام، والتي شرعت لصيانة الإنسان الكريم من شر الأشرار الظلمة والمجرمين، وبذلك يستكمل الإسلام صيانة الإنسان بالحلول العملية الناجعة.

إن صيانة الإسلام للإنسان ليست فلسفةً أو قواعدَ وألفاظًا برَّاقةً فقط، بل هي نظام كامل شامل قد تم تطبيقه عمليًّا، وحقق نتائج باهرة في هذا المجال، إن سيرة النبي ﷺ والخلفاء الراشدين من بعده تعتبر أهم الشواهد في التاريخ على ذلك.

إن الإدارة في الإسلام قد نجحت بجدارة في تقديم نماذج عملية في الاهتمام بالإنسان وتربيته والرقي به، حيث كان الاهتمام ببناء الإنسان بناءً سليمًا أولًا، ثم يأتي بعد ذلك دور الإنسان في عمارة الأرض وحسن استغلال جميع الموارد الأخرى من الأراضي والأموال والأوقات و... الخ.



الفصل الرابع:

الإنتاجية الإيمانية

إن مقاييس الإنتاجية المتعارف عليها هي المخرجات التي يتم الحصول عليها من مجموعة مدخلات، علمًا بأن القياس يعتبر عنصرًا مهمًّا في دورة التحسين المستمر التي تعتبر بدورها الرافد الحقيقي لـ (أ.ج.ش).

ومما يؤكد اهتمام الإسلام بالإنتاجية المادية، أنه حضَّ على الاجتهاد في العمل للخروج بأفضل النتائج.

قال تعالى: ﴿ هُوَ ٱلَّذِى جَعَلَ لَكُمُ ٱلْأَرْضَ ذَلُولًا فَٱمْشُواْ فِى مَنَاكِبِهَا ﴾ {الملك : ١٥}.

والتعبير بمناكب الأرض فيه حثٌّ على بلوغ أفضل مراتب العمل وإن كانت مجهدة أو شاقة، والاجتهاد في تذليل كافة العقبات لتحقيق ذلك.

والإنتاج في الإسلام ليس متوقفًا على العمل المادي فحسب، بل رتب الله سبحانه وتعالى إنتاجًا ماديًّا على أعمال إيمانية: فمثلًا جعل الاستغفار سببًا من أسباب زيادة الرزق والمال.

قال تعالى: ﴿ فَقُلْتُ ٱسْتَغْفِرُواْ رَبَّكُمْ إِنَّهُۥ كَانَ غَفَّارًا ﴿١٠﴾ يُرْسِلِ ٱلسَّمَآءَ عَلَيْكُم مِّدْرَارًا ﴿١١﴾ وَيُمْدِدْكُم بِأَمْوَٰلٍ وَبَنِينَ وَيَجْعَل لَّكُمْ جَنَّٰتٍ وَيَجْعَل لَّكُمْ أَنْهَٰرًا ﴾ { نوح : ١٠ - ١٢}.

وجعل الله تعالى التقوى سببًا للبركة في الرزق ولفتح خزائن السموات والأرض بالخير.

قال تعالى: ﴿وَلَوْ أَنَّ أَهْلَ ٱلْقُرَىٰٓ ءَامَنُواْ وَٱتَّقَوْاْ لَفَتَحْنَا عَلَيْهِم بَرَكَٰتٍ مِّنَ ٱلسَّمَآءِ وَٱلْأَرْضِ﴾ { الأعراف : ٩٦ }.

وقال تعالى: ﴿لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ { إبراهيم : ٧ }.

وفي مقابل ذلك، جعل المعاصي سببًا في محق الرزق أو تضييقه كما في قوله تعالى: ﴿ وَضَرَبَ ٱللَّهُ مَثَلًا قَرْيَةً كَانَتْ ءَامِنَةً مُّطْمَئِنَّةً يَأْتِيهَا رِزْقُهَا رَغَدًا مِّن كُلِّ مَكَانٍ فَكَفَرَتْ بِأَنْعُمِ ٱللَّهِ فَأَذَٰقَهَا ٱللَّهُ لِبَاسَ ٱلْجُوعِ وَٱلْخَوْفِ بِمَا كَانُواْ يَصْنَعُونَ ﴾ {النحل : ١١٢}.

وقال ﷺ: **"إن العبد ليحرم الرزق بالذنب يصيبه"**.

ويتضح الأمران بجلاء في قصة سبأ في قول الله تعالى: ﴿ لَقَدْ كَانَ لِسَبَإٍ فِى مَسْكَنِهِمْ ءَايَةٌ جَنَّتَانِ عَن يَمِينٍ وَشِمَالٍ كُلُواْ مِن رِّزْقِ رَبِّكُمْ وَٱشْكُرُواْ لَهُۥ بَلْدَةٌ طَيِّبَةٌ وَرَبٌّ غَفُورٌ ﴿١٥﴾ فَأَعْرَضُواْ فَأَرْسَلْنَا عَلَيْهِمْ سَيْلَ ٱلْعَرِمِ وَبَدَّلْنَٰهُم بِجَنَّتَيْهِمْ جَنَّتَيْنِ ذَوَاتَىْ أُكُلٍ خَمْطٍ وَأَثْلٍ وَشَىْءٍ مِّن سِدْرٍ قَلِيلٍ ﴿١٦﴾ ذَٰلِكَ جَزَيْنَٰهُم بِمَا كَفَرُواْ وَهَلْ نُجَٰزِىٓ إِلَّا ٱلْكَفُورَ ﴾{سبأ: ١٥-١٧}.

وهذا المنهج الإسلامي ينطلق من حقيقة عقدية، وهي أن الله تعالى يبسط الرزق لمن يشاء ويقدر، والإنسان المستغفر والطائع تتحقق له الطمأنينة.

قال تعالى: ﴿أَلَا بِذِكْرِ ٱللَّهِ تَطْمَئِنُّ ٱلْقُلُوبُ﴾{ الرعد : ٢٨ }.

ولا شك أن الإنسان المطمئن يكون أكثر إنتاجًا من غيره.

أما الإنتاجية الإيمانية فقد يصعب قياسها؛ لأنها ذلك الثواب وتلك الحسنات التي ينعم الله بها على المؤمن نظير أعماله في كل ساعة (أو يوم، أو شهر، أو.....)، وإن هذه الحسنات تزيد بقدر حسن النوايا والإخلاص في العمل، وتنقص بقدر سوء النوايا والتقصير في العمل.

قال رسول الله ﷺ: **"إنما الأعمال بالنيات وإنما لكل امرئ ما نوى.."**.

على الرغم من أن ذلك من علم الله إلا أن المؤمن يستشعر معنى الإخلاص، ومن المؤشرات على ذلك أيضًا شهادة المجتمع المحيط بالمؤمن على أعماله.

قال رسول الله ﷺ: **"إذا رأيتم الرجل يعتاد المسجد؛ فاشهدوا له بالإيمان"**.

وفي الحديث: مُرّ على النبي ﷺ بجنازة فأثنوا عليها خيرًا فقال: "وجبت" ثمّ مُرّ عليه بجنازة أخرى فأثنوا عليها شرًّا فقال: "وجبت" فقالوا: ما وجبت؟ فقال: "الأول أثنيتم عليه خيرًا؛ فوجبت له الجنة، والثاني أثنيتم عليه شرًّا؛ فوجبت له النار، أنتم شهداء الله في الأرض".

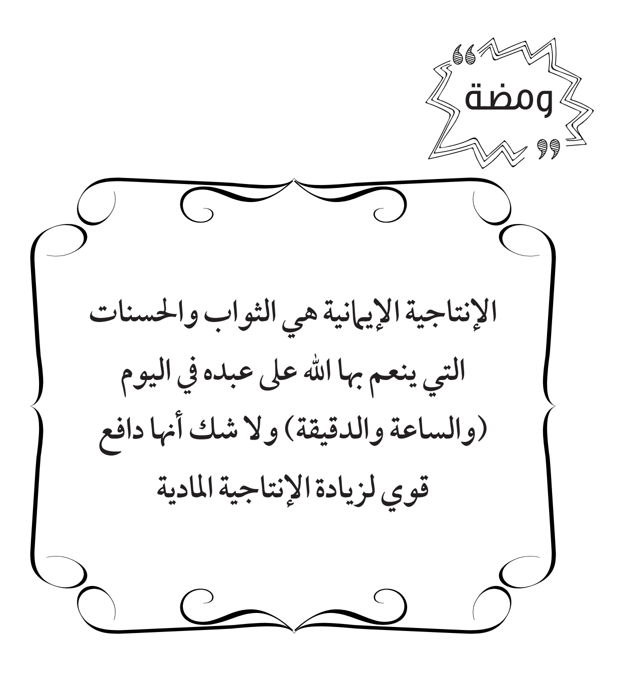
ومن الحكم المشهورة: (ألسنة الخلق أقلام الحق).

إن المؤمن في طلب دائم للإنتاجية الإيمانية، وإن عدم علمه بحقيقة قيمتها يكون دافعًا مستمرًّا له للعمل على زيادتها بالمزيد من الإحسان، ليقينه أنها هي التي ستنفعه في يوم القيامة ليدخل بها الجنة بعد رضا الله عنه، بل ليرتقي في درجاتها العلى، نسأل الله الفردوس الأعلى، وما أعظم نعمة الاستغفار والتوبة التي يستطيع بها المؤمن أن يمحو ذنوبه- بإذن الله- فتزداد إنتاجيته الإيمانية.

إن هذه الإنتاجية في جانب المؤمن لا تنفصل عن الإنتاجية والجودة كمقاييس مادية على المنتجات والخدمات، بل هي مكملة لها ودافع مستمر لزيادتها وتحسينها، ولا يكفي أن يكون الإنسان منتجًا فقط، بل الأهم من ذلك هو الاستمرار في زيادة الإنتاجية، ولذلك فإن المجتمع المسلم الذي تزداد فيه الإنتاجية الإيمانية مع الإنتاجية المادية؛ يحمل في تكوينه الصلب مقوماتِ الاستمرار في التطور والتحسين على مر العصور، وإن التاريخ خيرُ شاهد على ذلك.

فقد قامت دول وارتقت ثم انحسرت واندحرت مثل الإمبراطورية الرومانية، وبريطانيا العظمي، وألمانيا، ثم ظهرت اليوم أمريكا واليابان وغيرها، ولكن الأمة الإسلامية استمرت أكثر من عشرة قرون في تذبذب بين الرقي والانحدار من غير أن تندحر، ونسأل الله أن تقوم مرة أخرى لتقود العالم وتملأه عدلًا وخيرًا ورخاءً ونعيمًا، وخاصة إذا تحلت بالإنتاجية بشقيها الإيماني (وهو المهم) وكذلك المادي.

ومضة


الإنتاجية الإيمانية هي الثواب والحسنات
التي ينعم بها الله على عبده في اليوم
(والساعة والدقيقة) ولا شك أنها دافع
قوي لزيادة الإنتاجية المادية

الفصل الخامس:

رقابة الله

إن أنظمة الرقابة على العمل والجودة في (أ.ج.ش) تعتبر مطلبًا مهمًّا للإدارة، وقد تم في هذا المجال عمل دراسات وبحوث وأنظمة كثيرة، ومختلفة باختلاف طبيعة المنتجات والخدمات، واهتمت (أ.ج.ش) بالتأكيد على أن يكون الهدف من الرقابة هو مدى تحقيق الأداء الفعلي للمستهدف، وفي حالة وجود قصور يتم تحديد الأسباب الفعلية لعلاجها لتجنب وقوعها مستقبلًا، وشددت (أ.ج.ش) على ألا تستخدم أنظمة الرقابة لمحاسبة من يعتقد أنه متسبب في الخطأ أو القصور.

وقد تضمن الإسلام أقوى عناصر الرقابة التي لا ترقى إليها جميع أنظمة الرقابة في العالم، ألا وهي رقابة الله لكل شيء.

إن رقابة الله كاملة ودقيقة وعميقة ودائمة، وليس لها حدود زمانية ولا مكانية، ولا أي حدود أخرى، وإن استشعار المؤمن لهذه الرقابة ويقينه بها سيكون ذلك لا محالة داعمًا قويًّا لأي نظام رقابة مهما كان ضعيفًا، أو قد يؤدي ذلك إلى الاستغناء عن نظام الرقابة أصلًا في بعض الحالات، وقد يكون ذلك أملًا لبعض خبراء (أ.ج.ش).

فالرقابة في الإسلام متكاملة لتحقيق الربط بين جميع مكونات المجتمع، ولها سمات وملامح، وفيما يلي توضيح لذلك:

١) إن أي نظام رقابي في منظور الإسلام يجب أن يحترم آدمية الإنسان، بألا يتضمن ما يؤذي الإنسان في مشاعره وخصوصياته وعرضه وما إلى ذلك، وبالتالي يجب أن يكون النظام نظيفًا وخاليًا من المخالفات الشرعية.

٢) إن رقابة الله تدفع المؤمن إلى الإبداع في الإحسان، وبخاصة في النيات والتوجهات فضلًا عن الإحسان والإتقان للعمل ذاته، وهذا الدفع يكون مستمرًّا في حياة المؤمن لا يتوقف إلا بخروجه من الحياة أو من حظيرة الإيمان، وقد يزيد هذا الدفع وينقص بزيادة ونقص اليقين والإخلاص، وهذه هي الرقابة الذاتية التي اهتم بها الإسلام اهتمامًا فائقًا وفي حديث طويل ومشهور قال رسول الله ﷺ: **"..... الإحسان أن تعبد الله كأنك تراه، فإن لم تكن تراه فإنه يراك......"**.

قال تعالى: ﴿ يَعْلَمُ خَآئِنَةَ ٱلْأَعْيُنِ وَمَا تُخْفِى ٱلصُّدُورُ ﴾ { غافر :١٩}.

وقال تعالى: ﴿ **قُلْ إِن تُخْفُوا۟ مَا فِى صُدُورِكُمْ أَوْ تُبْدُوهُ يَعْلَمْهُ ٱللَّهُ** ﴾ { آل عمران:٢٩}.

وقال رسول الله ﷺ: **"لو أن أحدكم يعمل في صخرة صماء ليس لها باب ولا كوة لخرج للناس عمله كائنًا من كان"**.

٣) تتضمن الرقابة في الإسلام- أيضًا- عنصرًا قويًّا جدًّا، ألا وهو الرقابة

الجماعية المحيطة بالفرد في كل مكان، وما يلزم ذلك من القيام بواجب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، فكل من رأى منكرًا فعليه أن ينهى عنه، وكل من علم معروفًا أفضل من معروف يمارس أمامه عليه أن يقدم النصيحة بفعله، وهذا هو أهم الجوانب العملية في خيرية الأمة الإسلامية.

قال الله تعالى: ﴿كُنتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ﴾ {آل عمران: ١١٠}.

وقال رسول الله ﷺ: **"من رأى منكم منكرًا فليغيره بيده، فإن لم يستطع فبلسانه، فإن لم يستطع فبقلبه، وذلك أضعف الإيمان"**.

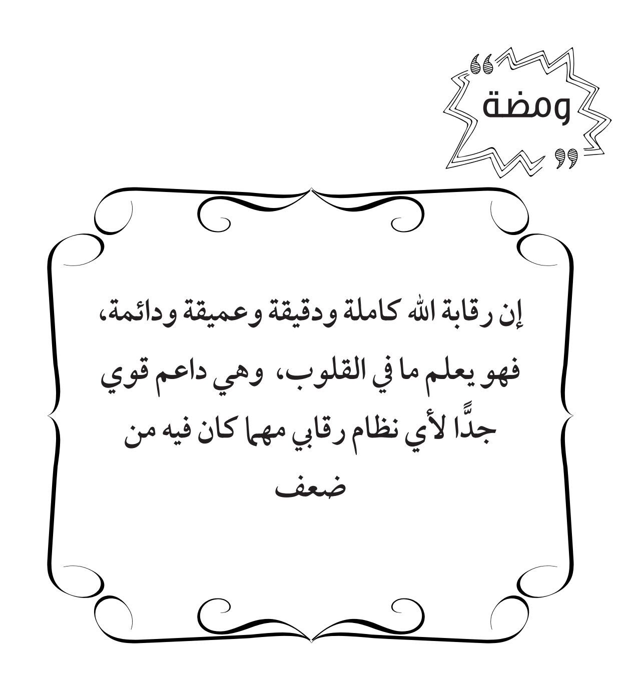
وقال ﷺ: **"مثل القائم في حدود الله والواقع فيها كمثل قوم استهموا علي سفينة فأصاب بعضهم أعلاها وبعضهم أسفلها، فكان الذين في أسفلها إذا استقوا الماء مروا على من فوقهم، فقالوا: لو أنا خرقنا في نصيبنا خرقًا ولم نؤذ من فوقنا! فإن تركوهم وما أرادوا هلكوا وهلكوا جميعًا، وإن أخذوا على أيديهم نجَوْا، ونَجَوْا جميعًا"**.

وهذا يعني أن المسؤولية في الإسلام جماعية، فالكل مسئول عن الجميع، على أن يتم ذلك في ظل نظام وضوابط شرعية.

مما سبق يتضح لنا أن الرقابة في الإسلام لها ثلاثة مداخل تتفاعل مع بعضها البعض، وهي: الرقابة الذاتية، ثم الرقابة الجماعية، ثم النظام الرقابي

العام المتضمن للحدود، وأفضلها هو الرقابة الذاتية التي تتمثل في اليقين والإيمان برقابة الله تعالى، فمن قصّر في هذا المدخل فستكون الرقابة الجماعية (الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر) ضابطًا لأعماله وتوجهاته، فمن قصر بعد ذلك فسيأتي دور النظام الرقابي بقواعده وأحكامه التي تؤدي إلى ضبط المقصر أو ردعه أو عقابه، حيث يقوم بتطبيق هذا النظام أفراد آخرون هم بدورهم يراقبون الله في هذا التطبيق.

إنه نظام رقابي شامل ومتكامل ومتناسق في ظل الإيمان، وتحت مظلة رقابة الله في السر والعلانية.



الفصل السادس:

العمل الجماعي

إن شكل التنظيم في (أ.ج.س) هو العمل على شكل فرق ومجموعات، وليس الشكل الهرمي الذي تعودت عليه الغالبية العظمى من المؤسسات والشركات والوحدات التنظيمية، وإن تطبيق منهجية الجودة الشاملة عبارة عن محاولات تبذل لتغيير هذا الشكل إلى فرق ومجموعات.

إن هذا الشكل الذي تهدف إليه (أ.ج.ش) سبق الإسلام إليه، بل إلى ما هو أفضل منه، وفيما يلي بعض الآيات الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة التي تدعو لذلك:

قال الله تعالى: ﴿وَأَمۡرُهُمۡ شُورَىٰ بَيۡنَهُمۡ﴾{ الشورى :٣٨ }.

وقال تعالي: ﴿ وَشَاوِرۡهُمۡ فِي ٱلۡأَمۡرِۖ ﴾{ آل عمران :١٥٩ }.

وقال رسول الله ﷺ: **"يد الله مع الجماعة"**.

وقال ﷺ: **"الجماعة رحمة والفرقة عذاب"**.

إن العمل الجماعي في الإسلام يعتبر بنية تنظيمية متكاملة ومترابطة ومتناسقة كحلقات مترابطة في جميع المستويات الحاكمة والإدارية والأسرية، بدءًا من مجلس الشورى الذي يترأسه الحاكم، إلى الدواوين والمرافق العامة

إلى الشركات والمؤسسات، وكذلك القبائل والعائلات والأسر، ويتم العمل في داخل هذه الحلقات وفيما بين بعضها البعض على أساس التعاون وليس التنافس، التعاون على البر والحق والخير.

قال الله تعالى: ﴿وَتَعَاوَنُوا۟ عَلَى ٱلْبِرِّ وَٱلتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا۟ عَلَى ٱلْإِثْمِ وَٱلْعُدْوَٰنِ﴾ [المائدة: ٢].

وقد حدّد المولى جل وعلا حدودًا واضحة لمجال العمل الجماعي والشورى؛ حيث حدد مجالات للتطبيق فقط وليست للمناقشة والشورى، مثل: أمور العقيدة، والعبادة من الصلاة والصوم والزكاة، وأطلق في نفس الوقت العنان في أعمال الفكر فيما سوى ذلك، ولكي يتم أيضًا في ظل العمل الجماعي والشورى، معتبرًا أن ممارسة الشورى في سائر تلك الأمور أمرًا تعبديًّا، ولذلك جعله بين الصلاة والزكاة في قوله تعالى: ﴿ وَٱلَّذِينَ ٱسْتَجَابُوا۟ لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا۟ ٱلصَّلَوٰةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَٰهُمْ يُنفِقُونَ ﴾ [الشورى :٣٨].

تجدر الإشارة هنا إلى موضوع مهم جدًّا يتميز به العمل الجماعي في الإسلام عن غيره من القوانين والأنظمة الإنسانية الأخرى، وهو أن المجالات التي حددها الشرع للتطبيق فقط هي في حد ذاتها عناصر لزيادة الترابط والفاعلية بين لبنات المجتمع، أفرادًا وجماعات، وفيما يلي عرض لبعض العناصر التي تساعد على تفعيل العمل الجماعي في الإسلام:

١) إن بساطة عقيدة التوحيد الإسلامية ووضوحها أمر يشترك فيه جميع المسلمين في العالم، وهذا يعتبر أهم خطوة في توحيد التوجه والغاية الذي عجزت عنه الإدارة في مواقع كثيرة.

٢) الصلاة في جماعة في المساجد خمس مرات في اليوم ومرة في الأسبوع بجماعة أكبر ومرتين في السنة في الأعياد في جماعات أكبر وأكبر؛ مما يزيد وحدة الأمة.

٣) الزكاة تزيد الروابط بين الأغنياء والفقراء.

٤) الصوم يتم بشكل جماعي في شهر محدد في السنة، وأيضًا بنظام وأسلوب موحد يؤكد وحدة الأمة.

٥) الحج عمل جماعي ضخم يتم في موقع محدد ووقت معين وبنظام وأسلوب موحد، يزداد فيه التلاحم بين المسلمين في العالم.

٦) إن المشاركة في العمل الجماعي يحتاج إلى سلوك وأخلاق يجب أن يتحلى بها كل من المتحدث والمستمع.

قال رسول الله ﷺ: **"لا تباغضوا، ولا تحاسدوا، ولا تدابروا، وكونوا عباد الله إخوانًا"**.

وقال ﷺ: **"أدِّ الأمانة إلى من ائتمنك، ولا تخن من خانك"**.

٧) المسئولية الجماعية حيث يتحدد دور لكل فرد في المجتمع، وأيضًا تحدد علاقات الأفراد والمجموعات مع بعضها البعض.

قال ﷺ: **"ألا كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته، فالأمير الذي على الناس راع وهو مسؤول عن رعيته، والرجل راع على أهل بيته وهو مسؤول عنهم، والمرأة راعية على بيت بعلها وولده وهي مسؤولة عنهم، والعبد راع على مال سيده وهو مسؤول عنه، ألا فكلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته"**.

ومن أهم صور تفعيل العمل الجماعي: مشاركة الإدارة العليا مع العاملين، ولذلك كان النبي ﷺ أسبق الناس إلى المشاركة مع أصحابه في كل عمل، وعلى سبيل المثال فإنه في غزوة الخندق كان يحمل التراب معهم، مما جعل الصحابة يتنافسون في إتقان العمل، ويقولون:

لئن قعدنا والنبي يعملُ   لذاك منا العمل المُضَلّلُ

وبذلك يتضح لنا مدى السمو في نظرة الإسلام للعمل الجماعي عن نظرة غيره من الأنظمة، خصوصًا أنه يجعل العمل الجماعي عملًا تعبُّديًّا.

يتضح مما سبق الرقي في منظور الإسلام للعمل الجماعي عن منظور (أ.ج.ش) للفرق والمشاركة، وبخاصة في الأمور الخفية القلبية المتعلقة بالحب والبغض والحسد والحقد، وأن يكون كل ذلك ابتغاء وجه الله.


ومضة
انظر إلى السمو في نظرة الإسلام للعمل
الجماعي، فضلًا على كونه عملًا تعبّديًّا

الفصل السابع:

العمل والنتائج

تهتم (أ.ج.ش) بالتركيز على العمليات أكثر من النتائج، والإسلام في هذا الشأن أكثر اهتمامًا بالعمل نفسه، أما النتائج فيكلُ أمرها إلى الله إن شاء سددها بالنجاح وإن شاء قدر لها الفشل، ومع ذلك فمن عدله- جل وعلا- أنه يمنح النجاح لمن استحق، ولمن جدّ واجتهد.

قال تعالى: ﴿إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُضِيعُ أَجْرَ ٱلْمُحْسِنِينَ﴾{التوبة : ١٢٠}.

وقال تعالى: ﴿إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا﴾{الكهف: ٣٠}.

وقد ينتهي عمل المجد بفشلٍ ليكون ذلك دافعًا له لمزيد من الجد والإحسان، أو يكون هذا الفشل سببًا في تغيير العمل إلى مجال آخر يكون أكثر ملاءمة لهذا الإنسان وقدراته وظروفه؛ حيث يتحقق له النجاح.

قال تعالى: ﴿وَقُلِ ٱعْمَلُواْ فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُۥ وَٱلْمُؤْمِنُونَ﴾ {التوبة :١٠٥}.

وقال تعالى: ﴿إِنْ عَلَيْكَ إِلَّا ٱلْبَلَٰغُ﴾ {الشورى :٤٨ }.

وقال تعالى: ﴿لَّيْسَ عَلَيْكَ هُدَىٰهُمْ وَلَٰكِنَّ ٱللَّهَ يَهْدِى مَن يَشَآءُ﴾ {البقرة :٢٧٢ } في هذه الآية توجيه للنبي ﷺ بأنه مطالَب بالعمل والإبلاغ، أما النتيجة فأمرها إلى الله وحده.

وفي قول لعمر بن الخطاب رضي الله عنه: "إن القوة على العمل ألا تؤخر عمل اليوم إلى الغد، فإنكم إذا فعلتم ذلك تزايدت (تكاثرت) عليكم الأعمال فلا تدرون بأيها تبدؤون، ولا بأيها تأخذون" وهذا حثٌّ على الاهتمام بالأولويات في ترتيب الأعمال وإنجازها.

بل وصل الأمر في الإسلام أن العبد إذا كان على يقين بعدم الحصول على نتائج، وبمقدوره أن يعمل عملًا ويحسن فيه، فعليه القيام به وهذا المعنى نستنبطه من قول الرسول ﷺ: **"إذا قامت القيامة وفي يد أحدكم فسيلة فليغرسها.."**.

كما أن حساب الله للعبد يكون على العمل، وليس على النتائج حيث تنتهي مسؤولية الإنسان بحسن توجهه والإحسان في العمل حسب الاستطاعة والقدرة، والحقيقة بصفة عامة أن النتائج تدخل فيها عناصر كثيرة، منها: أعمال الآخرين، وكفاءة الآلات والمعدات، والبيئة، والظروف الأخرى من الطاقة الكهربائية، وحرارة وبرودة الجو، والأمطار و.. كل هذه العناصر التي لا دخل للإنسان أصلًا في التحكم فيها.

لا يعني ذلك أنه ليس هناك فرق بين النجاح والفشل، ولكن يجب الاستفادة منهما كمؤشرات لحسن الأداء السابق واللاحق.

وهناك معنًى إيمانيٌّ مهم في قضية العمل، وهو أن العمل- نفسه- توفيق من الله، بحيث يستشعر المؤمن أن الله معه في كل وقت وحين، وألا يغتر

بفكره وقدرته الخاصة وينسى فضل الله عليه أولًا في منحه هذه القدرات، وثانيًا في توفيقه لتوظيفها في الحق.

قال الله تعالى: ﴿ وَمَا رَمَيْتَ إِذْ رَمَيْتَ وَلَٰكِنَّ ٱللَّهَ رَمَىٰ ﴾[الأنفال: ١٧] فسبحان الله الذي جعل العمل توفيقًا منه يكافئ العبد عليه، إن الله تعالى في حقيقة الأمر يكافئ المؤمن على حسن توجهه.

قال رسول الله ﷺ: **"إنما الأعمال بالنيات وإنما لكل امرئ ما نوى.."**.



الفصل الثامن:

التحفيز الإيماني

إن نظم الحوافز وعمليات التحفيز ضرورة لتفعيل تطبيق (ا٠ج٠ش) باعتبارها أداة لدفع الإنسان لمزيدٍ من العطاء والإبداع والابتكار والاستمرار في ذلك.

والحوافز ليست بالضرورة مالية أو مادية، بل قد تكون معنوية، أو اجتماعية، وقد حثَّ الإسلام علي التحفيز بضوابطه الشرعية.

قال رسول الله ﷺ: **"من قال لأخيه جزاك الله خيرًا فقد أبلغ في الثناء"**.

وقال ﷺ: **"من صنع إليكم معروفًا فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئوه فقولوا جزاك الله خيرًا"**.

وقال ﷺ: **"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"**.

وقال ﷺ: **"أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه"**.

ففي ذلك حثٌّ على سرعة إعطاء العامل حقه كاملًا، فيكون حافزًا له على الاستمرار في العمل والعطاء، ومن الصور الواضحة في الجمع بين الحافز الإيماني والحافز المادي ما كان يفعله النبي ﷺ في المعارك؛ حيث كان يقول

لأصحابه: **"قوموا إلى جنة عرضها السموات والأرض"**، ويقول: **"اعلموا أن الجنة تحت ظلال السيوف"** ويقول: **"والله لا يقاتلهم اليوم رجل مسلم فيقتل صابرًا محتسبًا مقبلًا غير مدبر؛ إلا دخل الجنة"** وهذا من التحفيز الإيماني، وكذلك كان يقول لهم: **"من قتل قتيلًا فله سَلَبُه"** وهذا من التحفيز المادي.

وإذا أمعنَّا النظر في الإسلام؛ فسنجد أنه يضيف للتحفيز بعدًا إيمانيًّا ساميًا، فإن المؤمن المحسن يتلقى جزاء إحسانه وإتقانه للعمل أولًا من الله نظير إرضائه له، وهذا التحفيز الإيماني يلاحظ فيه ما يلي:

١) وقت تلقي الحافز الإيماني هو لحظة العمل، بل لحظة التفكير الجاد في العمل (النية).

٢) قدر هذا الحافز الإيماني بقدر الإخلاص، وليس بناءً على المستوى الوظيفي أو نوع وطبيعة العمل، فعامل النظافة المخلص في إتقان عمله قد ينال من الثواب أكثر من عالم الذرة الذي يمكث في معمله ساعات وأيامًا في بحوثه وهو يعمل لمجد علمي أو كسب مادي مع ضعف إخلاصه لله.

قال رسول الله ﷺ: **"مَن همَّ بحسنة فلم يعملها كتبت له حسنة كاملة، ومن هم بحسنة فعملها كتبت له عشر حسنات.."**.

نظام العدل المطلق لأنه من الله، وقد يسبق كرم الله عدله.

قال تعالى: ﴿وَلَا يَظْلِمُ رَبُّكَ أَحَدًا﴾ {الكهف:٤٩}.

وقال تعالى: ﴿وَٱللَّهُ يُضَٰعِفُ لِمَن يَشَآءُۗ وَٱللَّهُ وَٰسِعٌ عَلِيمٌ﴾ {البقرة : ٢٦١}.

٣) إن هذا الحافز العظيم لا يتطلب بذل جهدٍ كبير، ولا يعتمد على النتائج كما هو معمول به في نظم الحوافز الأخرى، بل يعتمد أساسًا على الإخلاص، وهو من أعمال القلوب ولا يعلم حقيقته إلا الله العليم القدير.

قال تعالى: ﴿ فَمَن كَانَ يَرۡجُواْ لِقَآءَ رَبِّهِۦ فَلۡيَعۡمَلۡ عَمَلٗا صَٰلِحٗا وَلَا يُشۡرِكۡ بِعِبَادَةِ رَبِّهِۦٓ أَحَدَۢا ﴾{الكهف : ١١٠ }.

٤) إن الحافز الإيماني له آثاره في الدنيا من تيسير الأمور والتوفيق فيها، وكذلك البركة التي لا يعرف حلاوتها إلا المؤمنون، والأهم من ذلك آثار هذه الحوافز في الآخرة فهي تعتبر ثروة وكنزًا للمؤمنين في دخولهم الجنة وارتقائهم فيها، وإن نعيم الجنة لا يمكن أن يتصور.

قال الله تعالى: **"أعددت لعبادي الصالحين في الجنة ما لا عين رأت ولا أذن سمعت ولا خطر على قلب بشر"**، وإن وصف الجنة في القرآن الكريم جاء في آيات كثيرة لتقريب معنى هذا النعيم العظيم للإنسان ذي القدرات المحدودة.

وبالتالي، فإن كل ما يؤدي إلى الفوز بالجنة له قدر عظيم في وجدان المؤمن وفي عقيدته، وإن تنمية وتعظيم وزيادة الحوافز الإيمانية هو الطريق الحقيقي إلى الجنة، فضلًا عن السعادة والنجاح في الدنيا.


ومضة
ما اعظم الحافز الايماني الذي يسعد به
المؤمن المحسن والمخلص في عمله، حين
يتلقى من الله جزاء احسانه بداءً من لحظة
تفكيره مع صدق نيته إلى أن يتم عمله

الفصل التاسع:

التعليم والتوريث

إن تنمية الموارد البشرية بالتعليم والتدريب يعتبر رافدًا مهمًّا في (أ.ج.ش) حيث يتم نقل الخبرات وإكساب المهارات للعاملين بأي مؤسسة، وإن الإسلام في هذا الشأن يهتم اهتمامًا كبيرًا بالعلم والعلماء.

قال تعالى: ﴿ فَسْـَٔلُوٓاْ أَهْلَ ٱلذِّكْرِ إِن كُنتُمْ لَا تَعْلَمُونَ ﴾{النحل :٤٣}.

وقال تعالى: ﴿ وَقُل رَّبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾{ طه : ١١٤ }.

وقال تعالى: ﴿ يَرْفَعِ ٱللَّهُ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ مِنكُمْ وَٱلَّذِينَ أُوتُواْ ٱلْعِلْمَ دَرَجَٰتٍۚ وَٱللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾{المجادلة : ١١}.

وقال تعالى: ﴿قُلْ هَلْ يَسْتَوِى ٱلَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَٱلَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَۗ ﴾ {الزمر:٩}.

وقال ﷺ: **"علموا ولا تعنفوا؛ فإن المعلم خير من المعنف"**.

وقال ﷺ: **"ما أهدى المرء المسلم لأخيه هدية أفضل من كلمة حكمة يزيده الله بها هدى أو يرده بها عن ردى"**.

وتجدر الإشارة هنا إلى أمر هام، ألا وهو أن العلم عطاء من الله كغيره من الخبرات والطريق إليه يتطلب الاجتهاد والسعي مع التقوى.

قال تعالى: ﴿وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَۖ وَيُعَلِّمُكُمُ ٱللَّهُۗ ﴾{ البقرة :٢٨٢ }.

كما اهتم الإسلام بنقل وتوريث الخبرات العلمية والعملية كما في قول عمر بن الخطاب- رضي الله عنه-: **"علموا أولادكم السباحة والرماية وركوب الخيل"**. وفي الحديث **"إن الله يحب المؤمن المحترف"** أي صاحب الحرفة، وهذا حضٌّ واضح على اكتساب المهارات والخبرات.

بل إن الإسلام يحضُّ على ذلك ولو بأخذ الخبرة من غير المسلمين، ففي الحديث: **"الحكمة ضالة المؤمن أنَّى وجدها فهو أحق الناس بها"** ولذلك كان من فداء أسرى بدر أن من يُعلّم عشرة من المسلمين القراءة والكتابة كان ذلك فداءَه من الأسر.

والعلم النافع هو الذي ينتفع به الناس في الدنيا والآخرة، وبالتالي فالعلم يجب ألا يقف فقط عند المعرفة، بل يجب أن يتحول إلى ممارسة فعلية في حياتنا العملية والتطبيقية لنحقق به الاستفادة المرجوة، ولا ننسى أن يكون العلم مطابقًا لشرع الله.

قال رسول الله ﷺ: **"هل تدرون من أجود جودًا؟ قالوا: الله ورسوله أعلم، فقال: الله أجود جودًا، ثم أنا أجود بني آدم، وأجود مَنْ بعدي رجل علم علمًا فنشره، يأتي يوم القيامة أميرًا وحده، أو قال: أمة وحده"**.


ومضة
العلم عطاءٌ من الله، يثاب عليه المؤمن إذا
علّمه لغيره، ونفع به الناس بالقول والفعل

الفصل العاشر:

التحسين المستمر

إن التطلع إلى التحسين عملية مستمرة في (أ.ج.ش) من منطلق أننا على يقين أن ما نحن عليه يوجد ما هو أفضل منه، فعلينا أن نستمر في البحث عنه ونتعلمه ونطبقه، وهكذا.

لقد حضَّ الله على التسابق في عمل الخير عمومًا، فقال تعالى: ﴿ **وَلِكُلٍّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيهَا ۖ فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ** ﴾ {البقرة : ١٤٨} وهذا الاستباق من البديهي أن يكون فيه استمرار في التحسين إلى ما لا نهاية.

وقال الشاعر المسلم:

ولم أرَ في عيوب الناس عيبًا　　　كنقص القادرين على التمام

وقيل في الحكم: "من استوى يوماه فهو مغبون، ومن كان يومه شرًّا من أمسه فهو ملعون، ومن لم يكن على الزيادة فهو على النقصان، فالموت خير له، ومن اشتاق إلى الجنة سارع إلى الخيرات".

وقال الشافعي: **"والله لو علمت أن شرب الماء البارد ينقص من مروءتي ما شربته"**، هذا القول فيه دلالة على طلب التحسين والتخلي عن عوائق الرقي.

يوجد أمر هام يجب توضيحه في شأن التحسين المستمر في الإسلام، وهو أن الإسلام يشتمل على ثوابت لا يجوز للعباد الخوض فيها، باعتبارها من الله

الخالق والمشرع وبها تستقيم الحياة، وتتم صيانة البشرية من الزلل والتخبط، ورغم ذلك حث الشارع على الإبداع والإحسان في الأداء الفعلي والارتقاء في ظل هذه الثوابت، أما الأمور الأخرى المتغيرة فقد ترك فيها العنان للتحسين، وفيما يلي توضيح ذلك:

من المعلوم أن الإسلام يحتوي على أمور إنشائية مثل (العقائد، والفرائض، والمحرمات)، وأمور "مصلحية" تدور حول مصالح العباد في أمورهم الحياتية، والأمور الإنشائية علينا فيها معرفة الأمر والاجتهاد في التنفيذ، والأمور "المصلحية" أطلق للعقل فيها العنان ما لم يصطدم بقاعدة شرعية أو ارتكاب محرم، ويدخل في ذلك قول الرسول ﷺ: **"أنتم أعلم بأمور دنياكم"**.

إن موضوع الثوابت والمتغيرات كتب فيه علماء المسلمين مجلداتٍ وكتبًا ومراجعَ كثيرة، وقد يظن البعض أن الثوابت تعتبر تقييدًا للعقل، والحقيقة أنها صيانة له وللبشرية جمعاء، وذلك للأسباب التالية:

١) إن هذه الثوابت من الله العليم الخبير الحكيم، وبالتالي فهي قمة الإحسان؛ لأنها ليست من صنع البشر ليعتريها النقص.

قال تعالى: ﴿ أَلَا يَعْلَمُ مَنْ خَلَقَ وَهُوَ ٱللَّطِيفُ ٱلْخَبِيرُ ﴾{الملك : ١٤}.

٢) الثوابت في الإسلام تمثل المعتقدات والقيم السامية التي يجب أن يتمحور عليها الإنسان لبناء ذاته التي بها يكون إنسانًا سباقًا، حيث يعمل على

الرقي بذاته وبمن حوله، ويكون عنصرًا فاعلًا في البيئة المحيطة به مقويًا لإيجابياتها ومعالجًا لسلبياتها.

٣) لا يجوز لمجموعة من الجهلاء التصدي لتحسين ابتكار ما أو عمل ناجح ناتج عن مجموعة من العلماء في مجال معين، وكلا المجموعتين من البشر، فهل يعقل أن يتصدى مجموعة من الناس (مهما كان علمهم) لتعديل شرع الله وكلامه- جلا وعلا- بحجة تحسينه؟!.

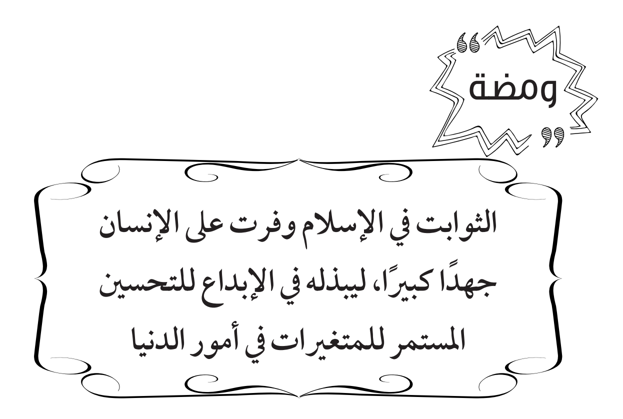
قال تعالى: ﴿ يُرِيدُونَ لِيُطْفِـُٔواْ نُورَ ٱللَّهِ بِأَفْوَٰهِهِمْ وَٱللَّهُ مُتِمُّ نُورِهِۦ وَلَوْ كَرِهَ ٱلْكَٰفِرُونَ ﴾ {الصف:٨}.

٤) إن هذه الثوابت تعتبر أقوى عناصر الربط بين سائر البشر بعضهم البعض من جهة، وبين البشر وخالقهم من جهة أخرى.

٥) إن المجالات التي تعرضت لها الثوابت وفّرت على الإنسان جهدًا كبيرًا، بحيث يتوجه هذا الجهد لتحسين المتغيرات، وأثبت التاريخ أن الجهد البشري الذي بذل في تلك المجالات كان جهدًا ضائعًا بل أدى إلى تخبط، أو الوصول إلى نتائج مضللة، كما حدث في نظرية دارون وغيرها.

وطالما أن رافد الأجر والثواب من الله لا يتوقف وليس لـه حدود في القدر والزمان والمكان وذلك لعبيده المحسنين، فلا يمكن أن تتوقف عملية الإحسان والتحسين بل سوف تستمر وستكون قوة الإيمان دافعًا للتفعيل مع هذا الاستمرار.

قال تعالى: ﴿ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ﴾ {الكهف :٣٠}.


ومضة
الثوابت في الإسلام وفرت على الإنسان
جهدًا كبيرًا، ليبذله في الإبداع للتحسين
المستمر للمتغيرات في أمور الدنيا

الخلاصة والتوصيات:

١-الدين الإسلامي من أقوى المقومات التي يمكن الاستفادة منها في توعية العاملين بثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات والشركات في مجتمعاتنا الإسلامية، ولذلك نوصي باتخاذ مبادئ الجودة في الإسلام كمرجعية للعاملين وفرق الجودة.

٢-التوجه الأساسي للجودة الشاملة في المنظور الإسلامي هو "إرضاء العميل بما يرضي الله".

٣-الشمولية في الإسلام تتضمن معنى الشمولية في الجودة الشاملة لجميع الأنشطة والأعمال والأفراد، بل تتعداها إلى أعمال القلوب من الإخلاص والنوايا، وسائر العبادات من الصلاة والصوم والزكاة و..... الخ.

٤-إن الاهتمام الإسلامي بالإنسان وما أوضحته الشريعة من الحفاظ على النفس والعقل والدين والمال والعرض؛ قد شمل ما حثت علية ثقافة الجودة الشاملة، فضلاً عن ما ينعم به المؤمن من الرقي في الدنيا والآخرة، وكذلك ما يحظى به غير المسلم من العدل وحسن المعاملة وحفظ جميع حقوقه الإنسانية.

٥-لقد اهتم الإسلام بالعمل اهتمامًا كبيرًا، وما يؤدي إلي إحسانه بالعمل الجماعي وتفعيله بالتحفيز ورفع الإنتاجية فضلاً عن التحفيز الإيماني الذي هو أقوى الدوافع للتحسين المستمر.

٦-لقد حثّ الإسلام على طلب العلم النافع، وأوضحنا تقديره للمعلم

والمتعلم، وأكد على ضرورة العمل وإتقانه، وأن يكون ذلك ابتغاء وجه الله وطمعًا في ثوابه والحياة الكريمة في الدنيا وأعلى درجات الجنة في الآخرة، وهذا التوجه يسوقنا حتماً إلى الاستمرار في الإحسان.

٧- نوصى بتضمين معاني الجودة في الإسلام في جميع الوسائل المستخدمة في توعية العاملين بثقافة الجودة الشاملة.

٨-يقترح الاستفادة من المساجد المنشأة في داخل المؤسسات والشركات لنشر مبادئ ومفاهيم ثقافة الجودة من المنظور الإسلامي.

٩-هذا الكتاب يعتبر مساهمة في إلقاء الضوء على منظور الجودة في الإسلام، إضافة إلى إثراء البحوث والمقالات والكتب التي نشرت في هذا المجال، وهو في نفس الوقت تحفيز للباحثين لتقديم المزيد من البحوث في هذا الشأن.

قائمة المراجع الأجنبية

Bibliography

1 Alberto Galgano – " Companywide Quality Management " – Portland، USA، Productivity Press، 1994.

2 Juran، Joseph M. – " Juran on Leadership for Quality " – New York، Free Press، 1989.

3 QC Circle Headquarters – " How to Operate QC Circle Activities " – Tokoy، JUSE، 1985.

4 Karatsu، Hajime – " TQC Wisdom of Japan " – Cambridge، Mass.، USA، Productivity Press، 1988.

5 Blauw، Jan Nico – " A Strategy for the Implementation of Company-wideQuality Control " – In Proceedings of the 34th Annual Convention of the European Organization for Quality، Dublin، 1990.

الخاتمة

إن مدخل إدارة الجودة الشاملة يعتبر
إبداعًا متميزًا يدفع بالبشرية في طريقها
نحو قمة التميز حيث الجودة في الإسلام

المحتويات